品牌至尊

利用整合营销创造终极价值

DRIVING BRAND VALUE

华夏出版社

McGraw-Hill

DRIVING BRAND VALUE

品牌至尊

——利用整合营销创造终极价值

【美】汤姆·邓肯
桑德拉·莫里亚蒂 著
廖宜怡 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

品牌至尊:利用整合营销创造终极价值/(美)邓肯(Duncan,T.),(美)莫里亚蒂(Moriarty,S.)著;廖宜怡译. -北京:华夏出版社,1999.12
(哈佛商学经典·名著系列)
ISBN 7-5080-2097-9

Ⅰ.品… Ⅱ.①邓… ②莫… ③廖… Ⅲ.①产品-质量管理 ②畅销商品-经济战略 Ⅳ.F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第74613号

北京市版权局版权登记号:01-2000-0037

华夏出版社出版发行
(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)
新 华 书 店 经 销
北京房山区先锋印刷厂印刷
787×1092 1/32开本 10印张 227千字
2000年1月北京第1版 2000年1月北京第1次印刷
定价:20.00元

前　言

传统营销法已病入膏肓，一个公司除非另谋新策，否则，不可能光靠制造产品、制定价格、批发销售及宣传促销的手法，就能生存下去，这种由内到外的直线思考方式早已不合时宜。由于产品组合、制定价格与经销网络的概念已经成为基本常识，因此创造长期获利的品牌关系，才是现阶段要面对的新课题。

科技的日新月异，已使得商业大环境由单向营销转为双向互动的营销关系，以美国为例，各大公司用于信息技术的

支出，占其总支出的50%以上。如何经营双向的互动品牌关系，成为企业今日的新课题，其重要性远超过产品本身。这个改变意味着品牌价值的高低优劣，将取决于公司如何创造、维护及发展其品牌关系。

换言之，以生产制造为主的传统价值链，势必要被非直线进行的互动价值范畴所取代，此范畴是品牌关系的网络，由关系利益人团体（包括员工、股东、供应商、媒体及顾客等）、品牌接触点、售后服务、公司信誉、顾客依赖度，及其他影响利害关系的因素所共同组成。由于传统营销部门仅注重商品交易的管理，不知如何经营品牌关系，其营销功能将局限一隅。

库宝企管顾问公司（Cooper & Lybrand）在调查研究过全美百家大型机构之后，得出一个结论："在竞争愈来愈激烈的90年代商业大环境中，营销部门好像站错了位置。这些营销部门在理论与实际之间有极大的出入。"近期的麦金西报告（McKinsey report）更是指出："某些营销策略的确急需改革，方法之一便是要将营销视为一个过程，而非仅是公司里的一个部门。一家公司不应该按职能划分为营销、业务及生产部门，而应该以品牌发展和运送系统等核心过程来分门别类。在过去20年里，营销部门的作为几乎没有任何创新。的确，他们为企业国际化、信息传播技术、策略和组织设计等必要的结构改变做出了贡献，但是当我们试着寻找足以帮助厂商建立长期品牌关系的新营销构架或新方法时，却发现营销部门在这方面的贡献竟然少得令人失望。"

因此，本书提出了一个整合营销（integrated marketing，IM）的商业模式，帮助企业与其顾客和关系利益人发展品牌关系。这个模式是一个概念，也是一个沟通互动的过程，它不仅告诉你如何塑造品牌关系，更重要的是，它还告诉你如何维护和强化品牌关系的永久价值。从基本上说，整合营销所探讨

的是有关如何重整无形的商业地带，也就是品牌价值与品牌资产的经营管理，这是一个比企业有形资产更具市场价值的领域。

一家公司的为与不为都传达出某种讯息，这个事实便是整合营销的前提。整合营销相信，公司组织内的每一个成员都具有影响顾客的潜在能力。每一个品牌讯息多少都会对品牌关系产生提高、巩固或削弱的效果。整合营销与传统营销最大的不同，在于整合营销具备下列三项特点：

- 将重点从争取顾客转为保有并增强顾客群。
- 与顾客及其他关系利益人进行双向沟通，而非只进行单向传播。
- 赋予营销更大的使命，将营销视为经营生意的哲学，而非只是一项功能。

因为整合营销是通过加强品牌关系来提升品牌价值，因此，它适用于各种商业型式，诸如商品制造业、服务业、企业间的往来、零售业、工业及非营利事业等。除了用来建立顾客关系之外，整合营销还可用来建立与其他关系利益人之间的良性互动，如员工、股东、政府官员、媒体、供应商及社区等。

发展出一套经管品牌关系的流程已是当务之急，因为品牌关系乃是品牌资产的组成元素。销售量与品牌占有率固然重要，不过，它们已经不再适合作为衡量品牌价值优劣的标准。品牌资产虽然会受到品牌现阶段表现的影响，不过，投资人更感兴趣的却是品牌的未来，也就是将来顾客与其他关系利益人对品牌的整体支持度。简言之，品牌与顾客等关系利益人之间关系的好坏，决定了品牌资产的多寡。

很多公司发现，利用内部重整及缩减制造、经销、原料等费用来减少支出，比面对无形的品牌资产与品牌关系要容易得

多。虽然削减预算可以立即增加股东的获利和公司的利润，但问题是这样的成果可以维持多久？这对长期的互动关系会造成什么样的影响？这些改变又会如何影响品牌价值？令人吃惊的是，虽然品牌资产足以决定公司的市场价值，但是，真正有策略地经营品牌资产的例子却寥寥无几，原因之一在于公司以为品牌资产是无形的，难以捉摸或理解。

其实，品牌资产并非如想像的那样神秘。品牌关系是有迹可寻的，永久顾客的价值也是可以测量的。举例而言，我们知道争取潜在顾客的花费要比维持现有顾客贵上5～10倍。我们可以追踪顾客的消费状况，了解其消费行为，以便更精确地预测其消费习惯。

不过要注意的是，争取关系利益人的花费是十分昂贵的，不论是争取新顾客、新雇员、新分销点或是新投资人，都必须付出相当大的代价。因此，为了解决这个难题，企业需要一个可以用来平衡支出、加强关系建立能力的全新模式。

当企业日益壮大、分工日细、其营销传播代理商愈来愈职有专司的时候，顾客或关系利益人就会收到愈来愈混杂的品牌和企业讯息，因此会逐渐感到迷惘。过去10年里，企业及其营销传播代理商认为，只要他们落实“单一声音，单一型态”的营销传播原则，就可以杜绝讯息混杂的情形，并建立更好的品牌关系。不幸的是，事实并非如此，在建立长期有利的品牌关系中，企业要做的事不止这些。

通常单一声音与单一型态整合方式失败的原因，在于它强调战术的运用，也就是对顾客进行宣传，而非与顾客沟通。创造单一声音与单一型态是一种逻辑上的挑战，至于创造与维护品牌关系，则必须从公司组织着手，这是一种策略上的挑战。创造、维护及发展有利品牌关系的责任，不应该只归属于企业里的某一个特定部门，因为它不是一项职能。这就是为什么整

合营销必须要涵盖所有主要的商业活动，并且考虑广大的关系利益人，而成为一个跨职能的整合过程。

事实上，自从1990年开始，全球已经有下列四项重要的整合营销传播研究陆续问世：

1. 科罗拉多大学（University of Colorado）与《广告时代》杂志（*Advertising Age*）共同对240个美国企业所做的研究。
2. 西北大学（Northwestern University）与美国广告代理商协会（American Association of Advertising Agencies）合作研究以美国为据点的超大型企业。
3. 任教于克兰菲尔德大学管理学院（Cranfield's School of Management）的海伦·米切尔教授（Helen Mitchel）对英国企业进行的研究。
4. 印度孟买奥美直销广告公司（Ogilvy & Mather Direct）的斯里德（R.Sridhar）对印度企业的研究。

这四项研究报告有两个共同的结论：

1. 整合营销是个了不起的理念。
2. 但是真正实践的公司太少了。

在与营销传播代理商和客户分析过这些研究之后，笔者发现，整合营销传播无法普遍运用的原因，在于企业没有彻底改变它的体制和优先顺序，以致整合营销传播发挥不了作用。这是因为广告、促销、产品宣传、直销、包装等等的营销传播在品牌关系的质与量上，只是一个非决定性的小角色。换言之，要想增强长期有利的品牌关系，单靠进行整合营销传播是绝对不够的，它需要进行一个跨职能的整合过程，包括企业目标的

确定，薪金系统的建立，核心竞争力的培养，以及一个可以追踪顾客交易、品牌讯息、策略一致性、任务营销和自主性营销企划的资料管理系统。

经过多年的实际运用、研究、教授和咨询这项课题，笔者了解到，整合营销传播只是整合体系中的冰山一角，营销需要从头到尾重新组合，才能建立起合乎成本效益的品牌关系发展过程。

整合营销传播与整合营销之间的关系，正如同化妆品与形象塑造之间的关系一般。化妆品可以使人变得更美丽动人，但是，如果此人的行为举止与外表不符的话，想必追求者也会渐渐与其疏远，最后不再往来。换言之，如果公司的所做所为与表面传送出的讯息不一致的话，整合营销传播将是徒劳无功的。

资料库营销（database marketing）和整合营销传播一样，都是整合营销不可或缺的一环，它着重于如何有效地使所有顾客持续消费。但比起资料库营销，整合营销的范围较为宽广，所包含的事物也较多。由于整合营销的着眼点比整合营销传播、直销（direct marketing），甚至关系营销（relationship marketing）更为细微，涵盖更广，因此，它需要高层管理阶层的全力配合与支持。此外，它更需要一个真正整合的组织结构，以及一个可以同时传达讯息和倾听关系利益人声音的沟通渠道。

在本书中，笔者提出了十个再造品牌价值的方法，并分析成功企业如何通过经营更好的品牌关系，来提高其品牌价值。这十大方法乃是整合营销的核心，我们将分成十大章节，逐一介绍每一种方法，并举例说明这些法则要如何运用执行。

首先提出的两大驾驭法，是有关企业重心的确定，其目标便是各种互动关系与关系利益人。在这里，我们会解释为什么

关系的建立比商品的交易更重要；为什么在策划和执行营销计划时要考虑到所有的关系利益人，而不能只偏重消费顾客；为什么与不同的关系利益人沟通时策略必须前后一致；以及为什么主管必须要对各种互动关系有通盘的了解。我们还会告诉你如何判断在商业关系中什么是顾客想要的，什么是顾客不要的；如何得知你的商业关系是否过度发展，让人无法喘息；以及如何测量品牌关系的强弱。

接下来的四大驾驭法，是整合营销的过程策略。在这几个章节中，我们要先辨识品牌讯息的四大来源，这也是学习如何控制或影响讯息传达到所有品牌接触点的第一步。这些策略将解释，如何以策略一致性来建立品牌讯息的可信度。同时，这些策略还会告诉你，如何将钱花在刀刃上，与顾客开展有意义的沟通对话；如何平衡与满足顾客希望受到重视的需求；如何鼓励顾客站出来向你表达不满，而非向其他顾客抱怨；如何有效运用大众传播媒体与互动媒体，以及如何创造密集的品牌讯息，来配合产品的大量生产。整合营销并非想以一对一媒体取代大众传播媒体，只是希望能在媒体的运用上，加入一个新的选择。

虽然很多公司都有其特定的营销任务，但是很少会有人把它拿来当做整合营销的目标纲领。同样地，很多公司从事了许多慈善活动，但是却得不到应有的回报，这些公司甚至懒得去评估活动的成效，因为他们不懂得把握这个不需太多投资就可增加品牌价值的机会。任务营销策略将教你如何扭转颓势，反败为胜。

最后一个策略，是有关如何运用 SWOT 分析法进行自主性计划（zero-based planning）。这个自主性传播计划是有利资源分配的基础，它假设所有的媒体与营销传播功能都具有相同的价值。营销传播的组合运用，便是建立在这个客观的价值基

础上，而非个人主观的预设上。

其余的四大驾驭法是属于公司基本体制的策略。如果公司内部无法整合，那么，它势必也无法对外整合。因此，整合营销首先要清除公司内部的认知差异，并避免任何不良的职能结构所造成的后遗症。这四个基本体制方面的策略将告诉你，如何进行跨职能的企划与监督；如何对负责管理整合营销计划的核心人物进行能力的培养，以及如何建立和使用整合信息系统，以便确实地整合所有顾客的资料，并创造一个学习性的组织。

在这些策略当中，有一项是有关寻求整合营销传播代理商、并与之合作的方法。在未来的21世纪里，整合传播代理商将成为全面服务性质的公司。当你想对目前合作的代理商做进一步的了解，或想另觅一家真正了解整合营销、真正从事整合营销的代理商时，第12章将出20道问题，以供读者参考运用。

在本书最后一章里，将介绍一系列有关反馈控制系统的关系指标，用未判断品牌关系的强弱及品牌的长期发展情形。这一章亦将提供审核整合营销成效的详细步骤，并会详加解释。这个检查便是流程的控制。

整合营销是一个连续性的工作，最终的成果是一个完全整合的公司，据笔者所知，这样的公司是不存在的，但本书要做到的，是使你可以阶段性地运用整合营销并获益，换言之，公司愈整合，你所能享受到的利益就愈多。

如果你对本书内容有任何意见或批评，敬请来函指教。你可以通过以下地址和传真号码，与我们联系：

Tom Duncan /Sandra Moriarty
University of Colorado

Campus Box 287
Boulder, CO 80309
U.S.A.
Fax: 002－1－303－492－0969（直拨）

email: tduncan@spot.colorado.edu
Sandra.Moriarty@Colorado.edu

目录

第一篇

综观整合营销



第1章

管理无形的商业地带

在伦敦有些地铁站里，当火车进站时，乘客会听到这样的广播："请小心间隙！"这是用来警告乘客，要小心火车与月台之间的危险空隙。这个警告同时也适用于那些与顾客、主要关系利益人之间的关系渐行渐远的公司，这里所指的关系利益人，除了顾客以外，还包括员工、供应商、记者、政府官员、特殊利益团体，甚至竞争对手。和伦敦地铁站一样，这些间隙可能是无形的杀手，只不过对企业而言，它们成了品牌关系和品牌资产的终极杀手。

如今，这些关系之间的空隙已逐渐扩大为鸿沟，原因在于企业合并与收购的情形增加、全球市场的扩张、公司内部各部门之间与外在供应商之间日趋激烈的竞争、顾客和其他关系利益人愈来愈挑剔且人数愈来愈多，以及商品本质的改变

(如愈来愈重视售后服务等)。正如营销专家阿尔文·托夫勒(Alvin Toffler)在其著作《权力的转移》(*Power Shift*)中所提到的，企业实际资产已经不如以往那么重要，取而代之的是关系与沟通。他说："没有人是冲着苹果电脑和IBM公司里的硬件设备来买他们的股票的，真正值钱的不是公司的办公大楼或设备机器，而是其营销业务兵团的交际手腕、人际关系、实力与管理系统的组织规模。"

整合营销：一个全新的商业模式

企业未来的经营重点，将不会是如何制造商品或提供服务，而是如何处理足以影响品牌资产的关系利益人之关系，这是因为品牌资产所代表的公司价值，远超过制造商品或提供服务的实际资产的价值。

1989年时，全美第二大制烟厂菲利普·莫里斯公司(Philip Morris)以129亿美元——相当于其总资产的6倍——买下了卡夫食品公司(Kraft)。菲利普·莫里斯新任总裁赫米什·马克斯韦尔(Hemish Maxwell)表示，他的公司需要一些能留住顾客的高忠诚度的品牌，来平衡其烟草公司的形象，以便让公司更多元化，特别是建立零售食品业的贸易关系。换言之，菲利普·莫里斯公司愿意用上百亿美元的代价，来换取一系列的关系以及这些关系所能提供的助力。

另一个有关品牌资产价值的例子，发生在1996年6月，著名的高级男女时装设计公司唐娜·卡伦国际公司(Donna Karen International, DKI)公开出售50%的股份。值得注意的是，唐娜·卡伦国际公司不是一个制造商，当然就不会有太多的实际资产，《巴伦》(*Barron's*)杂志形容它为"形象创作者

及供应者”。结果是DKI总价值1.08亿美元的股份，每股以24美元开价，在消息公布后即刻攀升至每股28美元，创造了超过2.5亿美元的利润。但是，投资人和关系利益人所得到的实际资产却极为有限，他们甚至没有这个品牌或商标的拥有权（归DKI所有），他们只得到了DKI的名称和商标的使用权。就该例而言，关系利益人等于花了超过2.5亿美元租用DKI的品牌资产。

从上述两个例子可以看出，美国各上市公司在1995年的平均市场总值（股数乘以股价），较其替代成本（也就是有形资产总额）高出7成。随着企业不断对外卖出股份，对内缩减规模，品牌资产在市场总值上所占的比例只会愈来愈高。

在过去，市场上赚钱与否的定律，经常被用来当做衡量市场总值的标准，然而，品牌关系的价值大大改变了这个计算方式。举例而言，美国电话电报公司（AT&T）在1994年时，以115亿美元买下麦考移动通讯公司（McCaw Cellular Communications），当时麦考公司还处于成本回收阶段，毫无利润可言，但是，AT&T在考虑过麦考公司与线路供应商、顾客的关系之后，认为这项投资是值得的。

虽然品牌资产在公司的市场总值上占了极大的比重，但令人惊讶的是，即使明白关系利益人的动向和选择足以决定品牌资产，企业投注在这份关系上的心力，还是少之又少。近几年来，企业花在营销上的时间愈来愈少，且几乎完全偏重在加强生产效率方面，如调整送货流程，减少产品瑕疵，会计程序效率化，以及增加批发量等。大部分的改革措施，都是受到组织再造和全面质量管理（Total Quality Management，TQM）策略的影响。

目前迫切需要的，是一个在广度和效力上可与组织再造和全

面质量管理抗衡的管理工具,以经营品牌与顾客之间的关系,厚积品牌资产,深入无形的商业地带。这个新工具便是整合营销。

我们知道,要想有效地建立品牌,光是套用传统营销策略是没有用的,事实上,这些策略早已毫无效用。传统营销法则中耳熟能详的4P,如今已经变成企业肩上的重负了。营销本来就不应该局限于产品(Product)、定价(Pricing)、销售点(Place)和促销(Promotion)上,它的责任应该是创造品牌关系——一个经得起时间考验的创造利润的关系。很不幸地,在过去20年中,营销技巧已被功能化,而4P也被商品化了。

我们知道,
要想有效地建立品牌,
光是套用传统营销策略是没有用的,
事实上,
这些策略早已毫无效用。

难怪愈来愈多的企业总裁,对现今营销的效力和价值产生了怀疑。在库宝企管顾问公司针对100家英国大企业所进行的研究调查中,受访者提到对公司的生产、行政和营销等三大部门生产力的看法。研究报告指出,生产与行政部门运作的支出,在过去数十年中不断地下降,营销部门的开销却增加了一倍以上。绝大部分受访者表示,他们觉得营销的投资报酬不但没有增加,反而减少了。他们认为营销受到过分的重视和纵容,而且与其他部门相比,营销部门简直是"无可救药"。

两家公司的故事

时至今日,以传统方式做生意往往欠缺全面考虑,忽略了其他方面可能造成的影响。整合营销与传统营销方式的不同,

可由美国西部电话公司（US West）与优客普食品公司（UKrop's）如何经营其品牌的例子中看出，以下分别详述之。

负面实例——美国西部电话公司

由于预估公司成本支出高达8.8亿美元，美国西部电话公司便于1993年开始着手进行内部的重整，以减少支出。他们将原来分布于14个州内的530个客户服务处，合并为26个兼具客户服务、维修功能的“超级中心”，并集中分布在10个城市中。同时决定削减部分管理经费，并加强内部的生产力。但是到了1994年秋天，问题却一一浮现。无论新旧客户都无法得到令人满意的服务，或是表达不满，因为这家公司的电话线路老是占线，即使接通了，也都在“请稍候”的电话语音答录之后无声无息。在客户服务部门严重欠缺人手的情况下，美国西部电话公司与顾客失去了沟通的机会，而他们每年居然还花费5 000万美元，通过媒体做广告，其中一部分就是向企业与消费者推销所谓高服务质量的产品。

愈来愈多的顾客对这种情形感到不满，他们转而打电话给愿意聆听问题的人，也就是政府官员。各州政府管理委员会相继发现，问题出在美国西部电话公司的客户服务上。在美国西部公司总部所在地科罗拉多州，超过2 000名顾客抱怨安装新电话的旷日费时；在衣阿华州，居民指责美国西部公司没有按约前来装设电话线路，装设又经常出错或维修耗时太久。

科罗拉多州公用事业调查委员会（CPUC）于1995年展开调查之后，美国西部公司同意缴纳总共400万美元的罚款，为其客户服务的疏失做出赔偿。紧接着，亚利桑那州和科罗拉多州一样，也订立了服务标准，要求美国西部公司遵守，否则一旦发现服务未达标准，每次最高可罚金5 000美元。但令人

失望的是，美国西部公司在科罗拉多州缴纳了首笔罚金之后，又故态复萌，屡次未达标准，因此不断地被罚款，同时引来媒体大篇幅的负面报导。

美国西部公司沟通不良的问题，不只影响到它的顾客，更包括其他重要的关系利益人。1996 年初，美国西部公司召开了一次电话记者会议，宣布以 1 080 亿美元买下大陆有线公司(Continenal Cablevision)，以筹组全美最大的有线电视网。当某位《广告时代》杂志记者想打电话进去参加记者会议时，电话录音告知他线路繁忙，请他过后再打来收听记者会议的实况录音。这名记者后来再试，仍不得其门而入，唯一不同的是，这次倒是换了新的电话录音："由于技术上的困难……"。

这就难怪，当美国西部公司在 1996 年夏天计划调高电话费率 20% 时，市场分析家会如此嘲弄它了。此外，在面临 AT & T 及 MCI 电话公司投入竞争之际，美国西部公司总裁也承认，公司必须改变原有的经营策略才能在竞争中求胜。

读者可能会怀疑，一个专门从事通讯的公司为何会传达出如此负面的品牌讯息呢？有讽刺意味的是，原因竟然出在它希望通过提高组织的生产效率，来提供更好的顾客服务，到头来，它付出了难以估计的代价。事实上，在顾客根本没有机会与它接触的情况下，美国西部电话公司不但白白浪费了大笔金钱向顾客推销新的服务，最终更赔上了公司的声誉及品牌形象，加上所有累积的罚金，它的损失可能远远超过 500 万美元，也难怪几个高级主管因此而遭到解雇。

正面实例——优客普食品公司

相反地，有一家零售业者一开始就认清了品牌经营的重要性，而且为了塑造其品牌形象不遗余力。这就是在弗吉尼亚州

拥有23家分店的独立连锁超商优客普食品公司（UKrop's Food Stores）。

几年前，优客普连锁店进行了一项民意调查，目的是确定其品牌到底传达出哪些重要讯息，其中又以什么讯息最能吸引顾客前来购物。它发现收银台是一个非常重要的顾客接触点，在那儿，顾客经常与收银员和打包人员随意交谈。它同时也发现，这些工作人员所传达给顾客的讯息，并非如想像中那样正面。

但是和大多数公司一样，优客普的工作培训预算太少，不足以改变现状。经过多番讨论，优客普终于决定挪用部分广告费来训练员工，并加强收银台与其他员工在顾客接触点上的服务。

公司开始教导员工面对顾客时要具备哪些应有的礼貌；员工学会了如何诚恳地正确回答一般性问题，并避免与顾客发生争辩；当顾客需要帮助时，员工必须立即做出回应，并且要对顾客的要求负责到底。优客普的工作培训收到了极大的成效，员工不但反应一致、可信度高，而且按部就班。即使在面对食品连锁大亨狮王食品（Food Lion）的强势竞争下，优客普亦表现出对整合营销基本法则的认知和掌握。

这项员工培训计划和其他以顾客为着眼点的项目，为公司带来了令人刮目相看的成果。优客普不仅因此攻占了34%的市场份额，更令人惊讶的是，它的单店营业额居然高出竞争对手50%以上，优客普店铺的营业面积向来与竞争者不相上下，但是其他几家食品连锁店，不但广告花费较大，营业时间较长，甚至商品售价更低。此外，优客普并不出售酒精饮品或州彩券，同时为了让员工能和家人一起度周末，星期日是不营业的。换言之，优客普为确认品牌讯息来源所做的努力，在建立与顾客之间的良好关系上，发挥了最大的影响力，同时，它主

动灵活地改变既定预算，来解决调查发现的问题，这种做法实属少有。

营销观念的再整合

彼得·德鲁克（Peter Drucker）在他早期的著作中曾经提到，他认为营销所涵盖的范围远超过单纯的销售，因此营销不应该被视为一种职能或是特定的活动。他指出，真正的营销，应该是公司整体的努力，是一个从顾客观点出发的全方位事业。优客普的成功，便是运用此一整合营销策略的结果。

由于传统营销法着眼太细微，它逐渐只剩下边际功效，不但公司全盘事业的走向到最后无所适从，与顾客、关系利益人之间的互动也逐渐瓦解，营销沦为仅用来说服顾客购买的工具。这种交易性的策略，其实只是一个片面的过程，其中所包括的不过是大众市场产品的制造、货物销售点的设立，再加上渲染吹嘘的品牌讯息罢了。这种粗糙的营销手法，早已在要求立竿见影的新营销环境中彻底瓦解。

简单来说，营销策略需要重新整合，这正是整合营销的目的。整合营销是专门顺应未来 21 世纪的商业大环境而产生的，它凭借科技发达之便，提出营销问题之关键所在。整合营销是经营有利品牌关系的一种交互作用过程，通过带领人们与企业共同学习来保持品牌沟通策略上的一致性，加强公司与顾客、其他关系利益人之间的积极对话，以及推动增进品牌信赖度的企业任务。

不论是个人之间或商业往来，增进任何关系的原动力都在于沟通。没有哪一种关系是不需要沟通的。因此，沟通乃是整合营销的生存要素。值得注意的是，真正的沟通不单在于说，

同时更在于听。换言之，21世纪最具开创性的领域，将会是积极性商业双向沟通的定义及研究。

很多公司眼中看到的品牌，只是印在产品包装上的名称和商标，他们忽略了以下真相：真正的品牌其实是存在于关系利益人的内心和想法中。换言之，即使公司拥有品牌名称和商标的所有权，品牌的真正拥有者却是关系利益人。正如古老谚语所言："十分之九的法律本质是所有权。"而关系利益人心目中的品牌，是由其本身整合诸多品牌讯息而成的，因此，凡是没有替自己品牌做讯息整合的公司，等于将这个过程的决定权让给了它的关系利益人，这是相当危险的。

很多公司眼中看到的品牌，只是印在产品包装上的名称和商标，他们忽略了以下真相：真正的品牌其实是存在于关系利益人的内心和想法中。

整合营销具备了一个先天的认知观念，那就是公司里的每一个部门和每一项职能，都负有沟通的责任。认清一个公司所做的每一件事与没有去做的每一件事，都传达出一个代表品牌讯息的事实，这个事实对了解整合营销的价值是十分关键的。如果产品购买不易、价钱定得太高、服务质量不佳、广告具人身攻击、促销活动过于复杂或令人误解、产品不如预期、或公司不理会顾客的申诉等，凡此种种都会产生负面的讯息，并削弱品牌关系。以上所有情况都会传达出特定的品牌讯息，影响力则视情况的严重程度而定。从事整合营销者更加知道，从这些地方发展出来的讯息，影响所及不仅是顾客，而是所有的关系利益人。

大部分的公司都过于着重内部成本的减缩和营运效率的加强，却忘了不管是他们的一举一动还是无所行动，对顾客、员

工、关系利益人、媒体及潜在顾客而言，都具有某种程度的意义。斯坦福大学教授保罗·瓦茨拉维克（Paul Watzlawick）曾提到："一个人不可能不与他人沟通。"认清并正视这些沟通方面的重要性，同时努力去经营它们，便是整合营销过程的精髓所在。如图1－1的品牌资产方程式所示，沟通乃是品牌关系的驾驭者。关系利益人自动整合出的一连串品牌讯息，即代表了他们与品牌之间的关系，因而决定了他们支持品牌的程度如何。因此，将关系利益人对品牌的支持度累积起来，就构成了品牌资产。

本书虽然偏重说明顾客关系的经营，但是所使用的整合营销策略同样可运用在与其他关系利益人的互动上。整合营销认为，其他主要的关系利益人团体，对公司获利及品牌资产的影响，并不亚于消费顾客。

图1－1

品牌资产方程式

沟　通 → 品牌关系 → 品牌支持度 ＝ 品牌资产

以价值范畴取代价值链

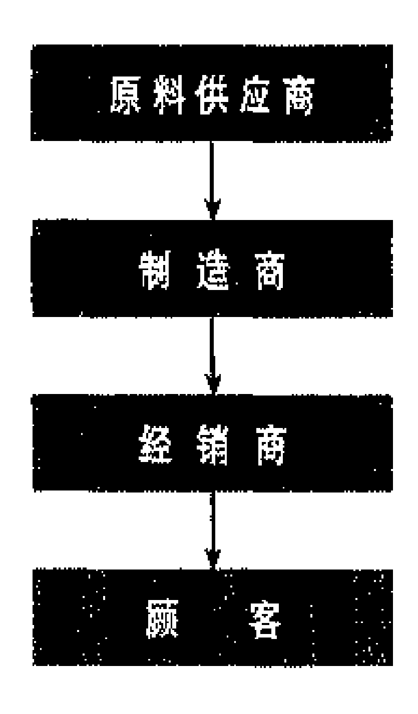
我们居住在一个关系愈来愈紧密的世界，品牌关系利益人之间的互动与依赖也比过去要大，因此，用"价值范畴"的比喻来解释品牌关系和品牌资产的形成，及如何使企业成功的经营方式，要比传统的"价值链"有帮助。从图1－2可以看出，价值链的概念是直线进行的，可用来解释一系列附加价值的先后顺序。它说明供应方面如何与需求方面相结合，并提供原料

附加价值的一系列步骤，如从原料加工过程，经过营销、推销，再到经销渠道，最后提供具有附加价值的产物给最终使用者。

因为价值链是以工业经济模式为基础，采用由里到外的观点，因此它会随着销售的完成而结束。此外，它也没有涉及这许许多多的关系在价值附加过程中所扮演的角色或与顾客之间的双向沟通。因此，这个直线思考的方式，只适合用来解释以商品为主的传统营销。对于可以增加或削减价值的关系利益人团体的互动情形，它也没有多做解释。

图1-2

价值链



试想玉米在田中生长的整个产销过程。虽然农民要先犁田再播种，但是授粉、降雨、日晒、施肥却是同步进行的，这些交互作用大大影响了每亩田的收成和玉米的品质。玉米生长的

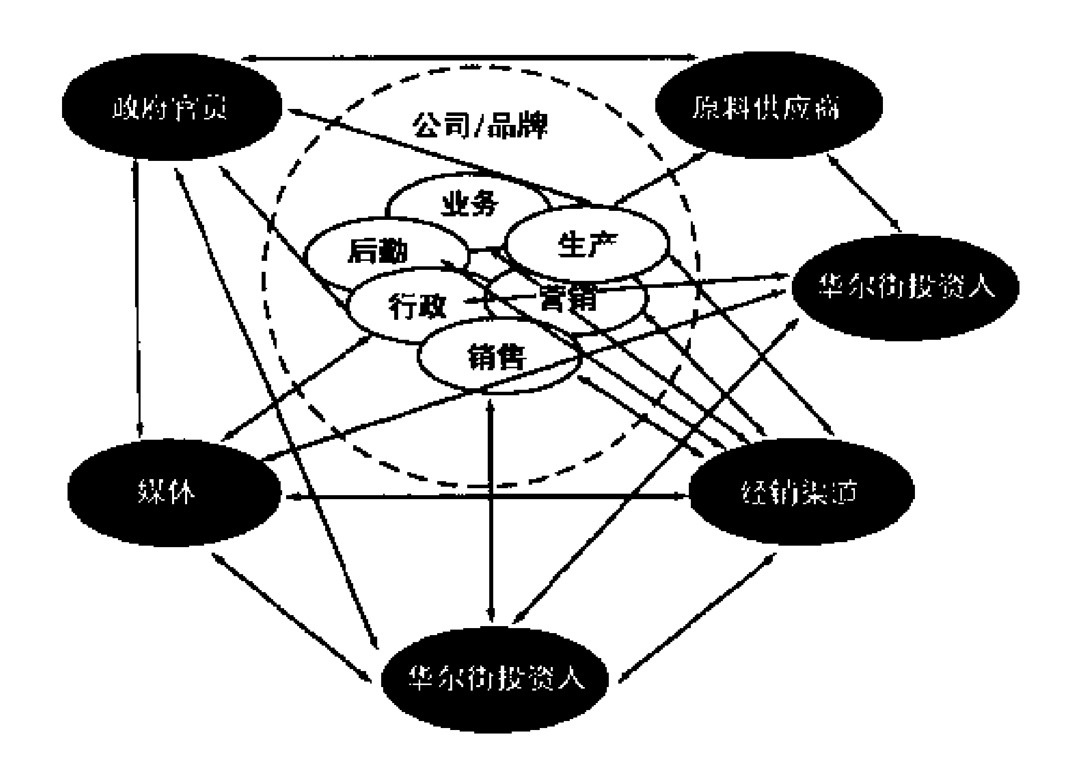
同时，少不了杂草及虫害，如果不加以控制，它便会影响玉米的品质。一旦玉米收成了，装仓、中间人、磨坊、加工业者及经销商等，都有可能影响到它的价值。例如，如果制造商与大型连锁经销店的关系不佳的话，玉米片的零售批发与定价就会产生许多问题。

詹姆斯·穆尔（James Moore）称之为"生态系统"（e-cosystem）的品牌大环境，是由诸多不同的关系组合而成的，而直线式价值链所忽略的，正是这些关系的互动本质。不过，价值范畴模式却说明了品牌资产何以是众多关系组合而成的结果，以及价值的增加是一个融合了互动、交易与反馈的非直线互动过程。瑞典关系营销大师埃弗特·古默森（Evert Gummesson）称此为一个"想像结构"（imaginary organization），理查德·诺曼（Richard Normann）与雷费尔·拉米雷斯（Refael Ramirez）在1993年《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）的一篇文章中，形容这个概念为"价值星座"（Value constellation）。

如图1－3的价值范畴图所示，所谓的品牌，是存在于关系利益人相互作用的范畴中。不论一家公司与这些互动是否有直接关系，这些互动对品牌关系和品牌资产的影响都极其深远。举例来说，零售商不但与制造商的原料供应者相互影响，也与消费使用者和媒体有所互动。至于是否在媒体上刊登广告，则视零售商与媒体关系的好坏而定。公司与顾客、零售商进行沟通，零售商也会与顾客交换意见，而顾客彼此之间也会针对某品牌进行讨论。如果主要零售商与媒体对广告费不能达成协议的话，零售商可能就会减少广告预算，造成某些品牌无法出现在广告中。与此同时，原料供应商与竞争对手也会讨论品牌，记者更会对公司和品牌做出相关报导。这些都是在很自然的情形下发生，绝非刻意安排的。

图1-3

价值范畴



这个价值范畴指出，顾客接收品牌讯息的通道，并非只来自公司，同时更包括许多其他的来源。因此，为了要吸引顾客的注意，经营所有关系利益人的互动网络是绝对必要的，因为他们可以影响顾客的态度与行为。这个范畴的比喻等于说明了：必须有交互授粉作用，玉米才会开花结果。

农神汽车（Saturn）是经营价值范畴十分成功的例子。农神汽车意识到，传统价值链以外存在着新的价值，这个认识便是它能在激烈的竞争中脱颖而出的原因。通过经营其关系范畴，农神汽车才有1995年"回娘家"活动的出现，该活动吸引了4万多人齐聚于田纳西州的春山市（Spring Hill），与农神

的员工、媒体、经销商及顾客共同参与活动，由农神汽车员工负责，与前来的顾客、报导活动内容的媒体产生互动，经销商也与顾客、媒体及其他赞助搭配的活动有所互动，新闻记者对这项活动更是赞誉有加。每一个关系利益人团体都是在十分主动的情况下来参与活动的，这是个一面倒的局势，关系利益人之间的非直线性互动不但频繁，而且非常正面而积极。至于视窗 95 的推出，则是另一个运用价值范畴的例子，这个全球性的活动涵盖了供应商、合伙人、顾客、经销商及媒体，同样也进行了非直线性的交互影响作用。

一般而言，
整合营销之所以会失败的原因，
通常在于它所整合的东西，
并没有给顾客提供附加价值。

一般而言，整合营销之所以会失败的原因，通常在于它所整合的东西并没有给顾客提供附加价值。例如在对一家银行进行整合营销审核时，其高层管理人员表示，银行的营销目的是要提高顾客的忠诚度。当被问到银行吸引顾客前来的理由是什么时，他们回答："因为顾客只需要亲临一个地方，就可以办妥一切事情，对顾客而言是十分方便的。"但是就实际运作来说，这样的便利却是不存在的。也就是说，如果人们在同一家银行拥有一个以上的账户，每个月将会分别收到各账户的月结单。银行职员从来就没有想过要将这些账户的月结单合并为一份，以方便顾客处理所有的财务。他们永远弄不清楚某个顾客到底有哪些不同的账户，只在乎顾客是否已经开立存款或支票账户。尽管银行分成好几个部门，如贷款部、投资部、信托部、一般支票及存款账户部等，但是当顾客到某部门存钱时，不会有任何职员告诉他或她其他部门是否可提供较高利率的服务。

由此观之，这家银行之所以无法进行整合营销，很可能是

其企业策略鼓励部门之间相互竞争的缘故。造成这种情况的原因是，他们的薪金是根据业绩而非顾客满意度来定。对这家银行的主管而言，顾客对银行的忠实程度是很重要的，至于银行对顾客的忠实程度却不怎么重要。

有趣的是，这家银行的营业额竟创下了空前的纪录，它的缺点似乎没有为它带来任何负面的影响，这是因为其他竞争对手的服务质量比它更差劲。不过，任何公司若想在未来的营销竞争中脱颖而出，继续享有利润，就必须要创造属于自己的未来，这可通过重新塑造企业的运作过程，来提供更多的价值。以这家银行为例，如果它能舍弃旧有的组织结构和薪金奖励办法，重新整合其经营运作方式，将重点转移到顾客身上，那么它必能在服务业这块大饼上切取出更可观、更长期的利润。

追求品牌价值的十大策略

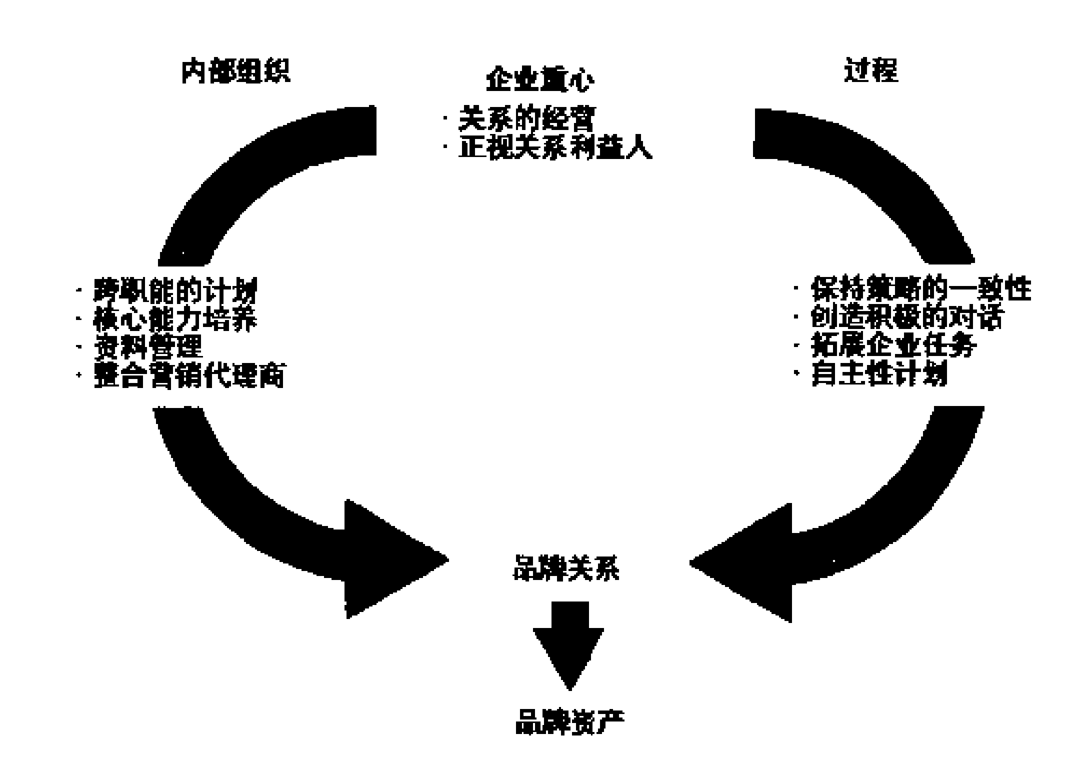
整合营销最常面对的问题包括："我们该怎么做?""我们需要做哪些改变?""我们要怎么样克服许许多多的障碍以进行整合?"等。各企业因产品种类和基本运作的差异而有所不同，因此，不可能有一个整合营销方程式或模式可以套用在每一个企业身上。然而，经过本书的研究与对整合营销标准的审核，我们归纳出成功企业所采用的十大整合营销策略，或可称之为品牌关系驾驭法则。由于整合营销是一个连续性的工作，一家公司并不需要同时使用这十种方法才能有所获益。笔者发现，整合营销由上做起效果最好，当然，这还需要下层组织的共同努力，才能强化整合营销的过程。不过，到目前为止，虽然已经有许多公司因逐步整合而获利，笔者尚未发现有任何一家公司运用了所有的驾驭法。我们想强调的是，任何公司都可以逐步迈向整合营销之路，当然，你所运用的驾驭法愈多，你的获

利也就愈多。

如图 1－4 所示，十大驾驭法可分为三大类，其中两类——创造并维持各种关系与致力经营关系利益人的互动——与企业重心有关。整合营销必须由上而下，高级管理层要先认清，

图 1－4

品牌关系驾驭法



关系的建立比商品的交易更为重要，同时，他们也必须了解，各关系利益人团体之间是相互重叠的，此外，管理系统也必须整合。第二类包括四大过程驾驭法：策略的一致、积极性互动、任务营销及自主性企划，这些属于整合营销执行的过程。第三类则包括四大组织结构驾驭法：跨职能管理、核心能力培养、数据资料驱动营销，以及与整合营销代理商的合作，这些

是属于组织策略,用来设立下层组织,以配合整合营销过程的进行。大多数人认为整合营销只是过程与应用罢了,其实,如图1－4所示,这十大驾驭法当中,只有四个是属于过程,绝大部分的整合营销还是和组织结构有关。下面,我们要简单介绍这十大驾驭法,至于详细的内容则会在第3章到第12章中陈述。

◆ **创造并培养各种关系,而不是只注意商品交易** 由于争取潜在顾客的花费日益增加,许多公司发现,将金钱投资在不断增长的现有顾客身上,才是比较聪明的做法。公司对现有顾客了解得愈多,并将这些信息运用在互动与沟通上,则公司所传达出的讯息就愈能获得顾客的信赖,彼此之间的关系也就愈紧密。

◆ **重视所有的关系利益人,而不是只注重顾客或公司股东** 品牌资产取决于一家公司与所有关系利益人之间互动关系的质与量,而不是光靠顾客来决定。虽然股票收益是企业经营的基本目标,但是达到它的时间表却是可以调整的。当企业回过头来重新建立品牌关系时,他们发现在短期内赢得的关系利益人的向心力,居然为股票投资人带来了长期丰厚的利润。

◆ **保持策略一致性,避免制造分散或无关系性的品牌讯息** 认清品牌沟通的渠道与讯息的来源是十分重要的,因为它们足以影响顾客及其他关系利益人的行为,不管是正面的还是负面的。品牌的定位与品牌讯息愈整合,公司的形象与声誉就愈一致,表现愈突出。换言之,如果品牌讯息能集中强调某项主题,则营销传播就愈能保有其完整性。

◆ **创造有意义的互动关系,不要只是利用大众传播媒体自**

说自话 互动本身就是一种整合。同时运用大众传播、个人及互动媒体，不但可以得到更多顾客的回应，也可以接触到其他更多的顾客。顾客的回应愈多，与顾客的对话愈多，将顾客整合入公司的企划及运作之中的机会也就愈多。也就是说，企业应该多听、多学习、少讲、少推销。

◆ **推广企业任务或使命，不要只会强调产品特点** 真正能为一家公司带来正面积极成果的做法，便是将这家公司所做的每一件事整合起来，包括从企划到执行。如果公司能将所做过的慈善事业整合成为一个单一的主要计划，并且与企业任务相结合，加强关系利益人的信心，那么，其影响力便会大大增加。有了一个负有特定任务的计划，公司便能建立起一个鲜明的形象。如果不这么做，则不管赞助了多少公益活动，还是只能留给大众片面的印象。

◆ **运用自主性企划，不要受制于上一年度的旧计划** 企划整合营销传播活动时，要先采用 SWOT 分析法。用此分析法对品牌本身的优、缺点与外在的生机和危机进行周全考虑。一旦决定了各种因素的重要性之后，再进行营销传播以完成任务。自主性传播计划是指所有的传播目标及策略都应该以经营更好的关系为实际要务，而不是以调整上一年度的缺失为主。

◆ **采用跨职能的企划与监督，代替单一部门的企划与监督** 就实际运作来说，整合是指专家意见的结合与信息的互通有无。公司内部各部门之间，尤其是业务、营销和客户服务部门，必须进行更频繁且迅速的互动，互相交换专业的意见，建立共通的顾客信息网，才能确保顾客服务的一致性。前文曾提到，一个用来企划监督各种

关系发展的跨职能管理过程，提供了一个结合各专业部门及职能的渠道，并消弭部门间各自为政或互不往来的弊病。

- **注重核心能力的培养，不要只注重传播方法专业与否**
身为营销主管，必须对营销传播功能的优缺点有基本的认识，他们必须懂得如何客观评估这些优缺点，并做妥善的运用和改进，以增强营销功能的经济效益。最好由专业人员负责制作实际使用的材料，传播人员则负责企划管理整合传播计划。
- **选择与整合营销代理商合作，而非与提供全面服务的传统营销代理商合作** 整合营销代理商必须负责所有有关品牌沟通的事宜。除了企划，它还必须负责执行一般例行的事项，同时，它也必须与其他专业服务代理商保持联系，以便在有需要时，能得到专业的协助。它还负有监督这些专业服务代理商工作的责任，以确定他们是否依照一致性的策略行事，以及工作质量是否达到标准。
- **建立及经营资料库以维系现有顾客，不要只是一味争取新顾客** 信息资料乃是整合的命脉。一家公司是否有能力追踪其关系利益人的各项交易与互动，就看它如何搜集、整理和运用现有顾客及其关系利益人的资料。如果不进行资料库的建立和运用，很难针对个人做有效的沟通。

有人认为整合营销并无新意。如果营销一开始就以顾客为主，从理念上来说，这个批评并没有错。但是，在传统营销与整合营销之间存在着若干差异，却是不争的事实。由下面的表1－1中，我们可以看出传统营销和整合营销的差异何在。

表 1-1

传统营销与整合营销的差异点

传统营销重点	整合营销重点
交易	关系
顾客	关系利益人
营销传播工具的组合	品牌讯息的策略一致性
大众传播媒体（单向传播）	互动（对话）
问题营销	任务营销
根据去年计划做调整	自主性活动企划
单一职能组织	跨职能组织
单功能专业能力	强调核心能力
大众营销	数据资料驱动营销
与一班代理商合作	与传播管理代理商合作

当企业与品牌经过整合之后，所有的个体就能相互帮助，并肩作战了。在 80 和 90 年代走下坡路的公司，如西尔斯百货（Sears）、IBM、通用汽车（GM）、捷豹汽车（Jaguar）和天地集团（Tandy）等，都因为放弃传统营销做法，转而运用整合营销策略，才将公司提升至前所未有的新境界，再创企业高峰。这些公司的做法便是集中所有营销活动，言行与企业任务一致，并消除公司与顾客之间的分歧。换言之，如果一家公司想有效建立品牌关系，它就必须做出重大的改变。

消费者或许会与一个特定品牌或一家公司有商业往来的互动关系。在本书中，“品牌”与“公司”这两个名词是可以互

换的。如果你的产品名称与公司名称不同，那么，你就必须进行市场调查，来了解你的顾客与其他关系利益人是如何认明你的产品的，也就是说，你的产品品牌与公司品牌在关系维系上和购买决定上，扮演了什么样的角色。

在多重品牌存在的情形下，你必须认清每个品牌的形象，并以此为根据，决定各品牌的重要性。顾客购买某产品，也许要经过两到三个阶段的过滤。好比买车，顾客与企业品牌的关系主要是心理上的（例如：我对这辆车很有信心，因为它是通用的车），与车款的关系也是心理上的（例如：我朋友觉得我开庞蒂亚克的敞篷车很酷），但是顾客与经销商就变为社交和金钱上的关系（例如：我觉得卖庞蒂亚克敞篷车给我的那个人很不错，我可能会再从他那儿买另一部车）。因此重点是每个品牌对整体关系有什么影响？是否对整体关系有所帮助？

关系的建立是公司全体员工共同的责任，
而不光是营销、营业和客户服务部的责任。

关系的建立是公司全体员工共同的责任，而不光是营销、营业和客户服务部的责任。如果各部门只专注在产品订单、每季目标、红利、营业额、市场占有率和今年的活动上，那么，要想整合、协调与建立长久有利的关系，将是十分困难的。为了刺激营业额而揠苗助长，可能会对品牌形象造成伤害；在短期内增加投资人利润的做法可能会破坏公司与员工之间的关系，剥夺了顾客的利益；一个针对潜在顾客的促销活动，可能会大大降低原本从现有顾客得到的利润。这并不表示营业额和利润所得不重要，只是这些用来增加营业额和利润的做法，应该先从比较宏观的角度去评估，看看它对影响长期品牌关系的效能如何，再决定它是否可取。

创造21世纪的成功营销策略，需要一个可以在品牌关系

建立过程中套用的全新商业模式。这个过程对大多数企业组织来说将会是非常革命性的，因为他们必须摒弃当初让他们成功的做法，改为全新的思考及行为模式。信息革命创造的新商业环境、大众市场的划分、社会的变迁、政策的开放、工业界限的模糊不清、国际竞争及科技的日新月异等，都有利于中小企业的发展，对改变缓慢如牛步的大企业反而不利。这些都说明了旧有的方法已不管用，未来属于愿意做出改变的公司。换言之，当公司无法将建立关系的目标，与营业、股票分红的目标做一番整合时，就会产生反整合营销的现象。也就是说，营业额和股票利润的多寡，代表了公司现阶段的表现；而品牌关系的良好与否，则决定了公司未来的表现。

第2章

超越整合营销的障碍

梅雷迪斯直销公司（Meredith Direct）总裁比尔·墨菲（Bill Murphy）曾经表示："我实在不认为整合有什么神秘之处，对我而言，它不过是一个最基本、最直接的逻辑方法罢了。在六、七十年代中，每一样东西都被分开了，现在是让它们重新团聚的时候了。"让部门、关系利益人和企业任务重新结合，就是我们所谓的重新整合。

整合是指一切行事上的统一，包括目的、过程、目标与行动的统一，在不受任何部门管辖的前提下，与现有和潜在顾客、消费者、股票投资人及其他重要的关系利益人进行一致性的互动。一个公司愈趋整合，它的互动就愈一致，形象就愈鲜明，关系利益人对它的忠实度也就愈高，就本质而言，公司的完整性也愈高。整合之所以能创造完整性，是因为人们认为一家统一的公司，比由各个不同独

立功能拼凑而成的公司更为健全而可靠，这样的观念，正是建立稳固关系的重要先决条件。换言之，重新整合是用来帮助那些无所适从的公司重回正轨。值得注意的是，在全面质量管理和重整中被成功运用的基本概念，都在整合营销的运用范围之内。

和保持质量一样，整合是一个持续性的工作，更是一个过程。正如每项产品的质量有优劣之分，公司的整合性也有程度上的不同。不过，由于大部分公司都还在整合的路上摸索，整合在其关系建立和维护上发挥的影响力并不明显，因此，这些公司所得到的收获仍然有限。关键在于公司除了要充分了解整合的进程，更要知道什么是需要整合的。

整合的对象与方向

营销最初的概念就是整合，也就是集中全力满足顾客的需求。因此，从某方面来讲，整合营销只不过是在一个全新的市场状态下，回归到营销的源头罢了。在这个日益复杂的营销环境里，有六大方向是每一家公司应该加强整合的：

1. **员工** 整合将公司各个专业部门联系在一起。在工作上相互影响的人，本来就应该保持一定程度的接触，但是，却有人将此解释为公司应该把所有的部门合而为一，或所有的专业人员都应该被训练为通才，这实在是太可笑了。各专业的联系并不代表舍弃专业，而是为了避免专业之间的孤立与竞争，这可通过各部门共同参与品牌的建立、培养和企划的过程，以及品牌关系的监督来达成。一旦大家在关系建立的目标、策略和计划上达成共识，就可将共识整合

到部门个别的运作和计划之中。通过不断的监督，公司内部负责管理品牌关系的跨职能小组必须决定品牌讯息需要做哪些改变，以及每个部门应负的责任。

2. **顾客与其他关系利益人** 顾客和其他主要的关系利益人也需要被整合到公司整体的运作当中。随着商品制造速度的加快和变通性的提高，公司与关系利益人之间的沟通更需要加强。要达到这个目的，就必须经常与顾客、关系利益人进行深人的互动，才能在最短的时间内得知他们的欲望、需求及顾虑所在。企业得到的回应和对话愈多，就愈能整合顾客和关系利益人。如果企业倾向于采用特殊的营销计划，它与关系利益人之间的沟通也需要特别加以设计。

3. **企业自我学习** 随着企业信息系统的不断膨胀，对外购买愈来愈多的信息服务，对互动、交易及顾客消费行为进行愈来愈复杂的追踪，将这些讯息整合成有用的知识，用来加强客户服务或增加品牌价值是非常必要的。

4. **品牌定位** 现有顾客和潜在顾客对品牌的评价，是根据各种不同的品牌讯息组合而成的，并不只根据营销传播讯息，因此，所有的品牌接触点自然必须与品牌定位互相整合。品牌定位与讯息愈整合，公司识别与形象就愈一致、愈突出。

5. **创意主题** 随着公司日益壮大，花在专业营销传播服务上的费用也愈多。但是由于每个营销传播公司都提出自己的一套创意点子，就使得整合营销传播的品牌讯息变得散漫无章。一个品牌只能拥有一个创意主题，

而且要确实将这个主题整合到各品牌讯息里，这个时候就需要营销传播代理商的协助了。营销传播代理商必须对整合营销有通盘的了解，同时要能够尊重主题，而非一心只求自我表现。

6. **企业任务** 一个依企业价值观而定的企业任务若能整合到公司所做的每一件事里，其影响力必然大增。一家诚实可靠的公司通常会给关系利益人留下一个深刻的印象，但是你必须先说服他们相信这家公司真的值得信赖。第一步很简单，那就是把公司对各项公益活动的参与归纳成一项较大的单一计划，这样一来，不但可以加强企业任务的影响力，还可为公司建立起推动社会活动的正面形象。

由于各公司整合的现况都不尽相同，因此本书拟出了一套整合营销检查法，可以帮助企业更趋整合。整套测试十分复杂，需要组成一个调查研究小组，进行为期6～8周的工作才能完成。为了方便读者的使用，我们另外拟定了整合营销测试表的简易版，至于完整检查法将在第13章中详述。虽然这是一个经过简化的测试，但是里面所包含的20道问题，足以向企业主管提供一个初步的概念，并了解公司目前整合的程度。

若读者想马上得知贵公司整合的情形，只要在看过每一道题的描述之后，在最能代表公司运作状况的分数下打个√即可，“从来没有”选1；“偶尔”选2；“有时”选3；“通常”选4；“一向如此”则选5。如果问题不适用于贵公司，则不必作答。全部做完之后，请将所有的分数相加，再除以作答题目的总数。

如果你的得分在4.0或者以上，则代表贵公司的整合程度

高出标准甚多。到目前为止，全世界已经有超过1500位营销及企业主管做过这项测试，不管是北美、欧洲或亚洲，平均分数都只有2.8。企业型态的不同对结果并无太大影响，只有时间会造成些许变化。在90年代初期，平均分数为2.6；这些年来已经攀升到2.8。

整合营销测试表

公司基础组织 没有 总是

1. 本公司经营品牌、创造公司形象和建立利益人关系的过程是跨职能的，它不只是营销部门的责任，同时也是其他诸如产品制造、行政、财务、人事等部门的责任。 1 2 3 4 5
2. 负责企划执行本公司传播计划的人，对所有主要营销传播方法的优缺点都非常清楚，包括直销、公关、促销、广告和包装等。 1 2 3 4 5
3. 本公司内部向各部门报告营销目标与计划的工作做得非常好。 1 2 3 4 5
4. 我们的主要传播代理商，每个月都开会讨论传播计划和活动。 1 2 3 4 5

互动 没有 总是

5. 我们的媒体计划对大众传播媒体和一对一媒体，有策略性的交互运用。 1 2 3 4 5
6. 我们有一套专门处理顾客询问和抱怨的计划。 1 2 3 4 5
7. 我们对顾客的询问、抱怨、赞扬、意见及消费行为，都有详细的记录。 1 2 3 4 5
8. 在公司里，我们的顾客资料随手可得，而且使用方便。 1 2 3 4 5

任务营销 没有 总是

9. 我们的企业任务是传播计划中不可或缺的一环。 1 2 3 4 5
10. 我们的企业任务是促成顾客和其他关系利益人对公司信赖和支持的原因。 1 2 3 4 5
11. 我们所从事的公益活动有特定的对象，并经过特别的企划。 1 2 3 4 5

策略一致性 没有 总是

12. 我们会定期检查公司内部精心设计的讯息，如广告、促销、公关、包装、直销、活动等，是否达到策略一致性的要求。 1 2 3 4 5
13. 我们可以在现阶段主题之下，针对各关系利益人进行个别的企业活动，而不会有所抵触。 1 2 3 4 5
14. 我们对定价、批发、产品质量、服务情形和其他非公司所能控制的因素所传达出的讯息非常重视。 1 2 3 4 5

企划与评估 没有 总是

15. 我们使用 SWOT 分析法找出营销计划的优点与机会、缺点与危机。 1 2 3 4 5
16. 我们的营销传播计划采用自主性企划。 1 2 3 4 5
17. 我们的年度营销传播计划的第一要务，是要充分运用现有的品牌接触点，而非贸然花钱投资建立新的品牌接触点。 1 2 3 4 5
18. 我们对顾客与其他关系利益人进行追踪调查，以评估互动关系的好坏。 1 2 3 4 5
19. 我们的营销策略充分发挥了每一种营销传播方法的优点。 1 2 3 4 5
20. 我们依照策略对所有传达给顾客和其他关系利益人的讯息加以控制，鼓励有建设性的对话，以达到创造、维护与顾客和其他关系利益人之间的有利关系，这是我们营销传播计划的整体目标。 1 2 3 4 5

整合营销遇到的阻碍

既然我们接触过的每一位企业主管和营销经理，都希望行整合沟通和关系建立之道，那么，为什么还有那么多公司无法整合呢？以下就是主要的原因。

◆ 个人及部门之间的自我意识与权力之争。

◆ 薪金奖励办法助长自我意识及权力之争。

◆ 没有对员工进行以客为尊的教育。例如，教导员工要以顾客的利益为优先，而不以销售为目的。

◆ 缺乏追踪与储存顾客及其他主要关系利益人资料的资料库和应用技术。

◆ 公司内部欠缺沟通和团体交流，以致无法促进跨职能企划的进行，来加强资料库的使用。

◆ 负责管理营销与业务的核心主管普遍缺乏营销传播的专业知识。

◆ 部门不了解关系利益人的重要性与多变性。

◆ 营销目标和营销传播目标相互冲突。

◆ 过度依赖大众传播媒体，对一对一媒体的运用策略认识不清。

◆ 只为加强部门职能做修正或改变，而没有考虑到公司建立与维护顾客关系的整体利益。

整合营销如何超越障碍

大部分的公司都还在使用当初使他们一炮打红的营销战术，

却没有察觉到市场和营销策略都已经改变了。不过不要紧，整合营销利用新营销法则来说明反整合关系（包括公司对内及对外的关系）形成的原因。对反整合的危险性认识得愈多，了解得愈深，就愈容易制定出一套整合营销计划，以建立更丰厚的品牌资产与更持久的品牌关系。下面要提出的是反整合现象形成的主要原因，以及整合营销如何整治这些反整合关系。有关整合营销如何整治反整合现象的详细过程，将会陆续在其他章节中做更多的举例说明。

大部分的公司都还在使用当初使他们一炮打红的营销战术，却没有察觉到市场和营销策略都已经改变了。

- **整合营销扩大促销重点，避免价钱成为顾客购买时惟一的考虑**　一项长达15年的调查研究指出，企业高层主管对不断上涨的营销传播费用感到无奈，对于营销部门无法想出有效的新点子与顾客沟通更是充满了挫折感。这些挫折令他们把原本用来建立品牌形象的营销费用拿去举办促销活动。通常经过促销活动的催化，营业额与市场占有率的确会增加，但是这种短暂的胜利，到底将让品牌本身付出什么样的代价呢？
- **整合营销有助于抵抗品牌和商品过度增加的影响**　现在市面上有过多的产品、品牌和商业讯息，让人目迷五色，但是它们仍在不断地增加，丝毫没有减少的迹象。由于科技进步带动生产效率，企业得以向现有与潜在顾客提供更多的选择，却因此降低了品牌忠诚度。虽然企业创立各种不同品牌的本意是为了建立更多的关系，但是研究报告却显示，关系强度和品牌忠诚度正在不断的下降中。除了品牌不再如以往强势以外，各类商品推陈

出新的速度太快也是原因之一。因此，随着品牌忠诚度的下降，顾客与品牌之间的关系也就愈来愈淡薄。

- **整合营销可以在日用商品类中创造优势** 商品之所以过度增加，原因之一是大部分公司都有能力在短短几个月内改良产品、重新定价、加强批发，与竞争者分庭抗礼。以美国牙膏业为例，就有671个股份制单位，107种品牌，每当新品牌或新配方的牙膏推出不久，市面上很快就会出现雷同的产品。卖点寿命的缩短，意味着商品会提早进入产品生命周期里竞争最激烈的成熟商品期。

  虽然如此，这并不代表产品差异性不再重要，只不过变得很难保有，它们好比是公司下注的赌本，没有它们，公司是玩不起这场游戏的。要想保有产品的差异性，如今要从商业软性的一面着手，例如提供优于竞争对手的顾客服务质量、实用的信息和分红的承诺等。

  保有卖点很困难，但是，制造新产品更困难。很多公司都在考虑是否要重新推出过去成功的产品，因为这种做法比较不会引起全球性的竞争和市场的改变。以包装产品业为例，这个一般公认拥有许多营销奇才的圈子，在发展新产品方面，可说是一败涂地。

- **整合营销提高品牌的忠诚度** 在过去的年代里，顾客对某一品牌从一而终是非常普遍的现象，“不敢尝试新牌子”竟然是顾客不愿背叛品牌的原因之一，因为当时与未知之物打交道，代表了要承担某种程度的风险。

  然而时至今日，这种风险已经不存在了，因为商品的同质性太高。这意味着当有形的商品卖点几近于零时，能确保商品差异性的无形卖点——建立品牌关系的有效沟通——就成了定位品牌的重要因素。

- **整合营销设法结合其他与营销有关的团体** 现在的顾客有很多的信息来源，他们不再只是仰赖广告或业务人员来认识产品或公司。随着传播科技的进步和普及化，品牌信息可以轻易而快速地在顾客间流传，例如 Pentium 晶片曾经出现的问题，在几天之内便通过因特网传遍了全世界。企业顾客不愿意只与业务员交涉，他们希望能和公司其他成员沟通。消费者现在较倾向于和当地经销商接触，而不像过去一般只和制造商联络。营销信息已随处可得，而且大多数都不是在营销人员所能控制的范围之内。
- **整合营销可以减少媒体的负面报导** 不论是设立新厂或关闭旧厂、企业主管升官加薪或被炒鱿鱼，还是挪用养老金或破纪录的销售成绩，企业的一举一动在晚间新闻、第二天的早间新闻，甚至在最新一期的新闻类周刊中的出现率愈来愈高，而且这些商业和品牌讯息也不再局限于报章杂志的商业版上，事实上，有愈来愈多的脱口秀把商业活动和产品拿来当做他们的话题。
- **整合营销善用科技建立新的品牌接触点** 随着光纤的装设范围不断扩大，以及电子传播媒介的大结合，如电视、电脑网络、电话和有线电视网等，人类沟通的途径早已无可限量。今日科技的发展可以让我们像打电话一样，与全世界任何人、任何公司或资料库连线，人们更可以利用电脑与其他上网者交谈、搜寻资料、对某公司进行了解，或使用其他付费网站上的信息系统。
- **整合营销帮助顾客处理泛滥的商品讯息** 在发达国家成长的人好比居住在一个商业讯息茧里，自从出生那一刻起便终日与品牌讯息为伍。以电视为例，平均每人每天收看 4 小时电视，就算拿着遥控器快速转台，每年还是

躲不掉平均 42 000 个电视广告的轰炸，这还不包括电台、报章杂志、产品包装上的广告、户外广告牌和每天收到的广告单。再如逛街时所看到的广告讯息和在廉价商店、食品店、专卖店、百货公司及药房内的促销海报和商品；在体育比赛和大型活动现场，包括音乐会及歌剧院等，广告标语皆随处可见，甚至还会有一辆擦得雪亮的豪华轿车，展示在吊有水晶灯的大厅里。除了针对消费者的广告讯息之外，还有企业与企业之间的讯息，结果造成消费者在心理上筑起了一道防火墙，为的是避免受到品牌讯息的延烧。

◆ **整合营销可使顾客不再强烈抗拒广告讯息** 对当前的营销人而言，想使顾赛收看电视广告、收听电台广告或阅读印刷品广告，是一年比一年困难。可口可乐前任营销主管彼得·西利（Peter Sealey）在 1993 年发表可口可乐新创意策略时曾经表示："你不能再要求顾客看广告，你要让他们自己想看。"顾客在心理上已经养成排斥广告的习惯，时至今日，他们更有避免收看到广告的办法。消费者可以购买某种代理软件，当广告时段一开始，这个软件就会自动把频道转换到收看者事先选定的另一个频道，等到这不请自来的广告时段一结束，它又会自动转回原来的频道。

◆ **整合营销认清大众传播媒体的广告吸引力减退的事实** 广告，这个建立品牌形象的标准工具，现在已经愈来愈不受欢迎了，至少在美国是如此。欧洲人对美国广告所下的评语之一是：虽然创意上乘，但是大部分广告都侮辱了顾客。结果，大家都宣称不看广告，而且拿遥控器当利剑，随时腰斩正在播出的广告。一旦突然看到一个他们不认同的广告，消费者可能就会对该产品起反感。

广告创造品牌资产的方法之一是利用联想，例如将轿车摆在优雅的别墅或是有天鹅戏水的乡村俱乐部中，这部车就具备了与别墅或俱乐部相等的尊贵。不过如果广告不受欢迎，这种联想的作用也会发生在顾客对品牌的嫌恶上。

◆ **整合营销针对过度分化的公司对症下药** 多年奉行“一个指令一个动作”管理法的结果，造成企业内各单位各司其政，在整体运作中只负责一项特定职能。公司规模愈大，整合的问题也愈严重，因为每个部门都经过仔细划分，以求责任的落实，便于控制。

就拿营销为例，让我们回想一下，品牌经营最初的理念不就是要整合协调所有的销售力量吗？但是结果却完全相反。一开始的问题是业务和营销未能好好合作，然后是营销部门被分为品牌产品部和营销服务部。更糟的是，营销服务部又再被细分为促销、广告、包装、营销、公关、直销和活动参与等职能小组，而每一个职能小组都各有公司以外的专业代理商为其服务。

◆ **整合营销防止部门分化产生的副作用** 公司每增一个部门，就会带来更多预算、人员和认同上的竞争。更重要的是，每一个部门都有可能无法发挥最大的效用，因为各部门和单位在整体环境里要负的责任愈来愈少。《第五项修炼》（*The Fifth Discipline*）的作者彼得·森杰（Peter Senge）解释：“单位内的各项职能会自立封地，过去原本是很单纯的一个单位，如今却变成‘炉子上的煤气管’，各职能之间彼此互不接触。结果造成没有人敢指出公司内部出现了什么严重问题，也没有人敢站出来负责复杂的跨职能任务。”传统的组织结构是“一个指令一个动作”管理系统的拥护者，无论是薪金结构、

雇佣政策、工作表现评估，它所塑造出来的怪物如今都成了整合营销最主要的障碍。

- **整合营销让专业化免于成为双刃利剑** 企业内各个不同部门的全力以赴代表了专业的提升，这是个好消息。坏消息则是为了可以在自己的领域内自给自足，部门牺牲了公司整体的利益，来成就自我。虽然专业化是全面质量管理的原则之一，但是它还持有一个更高的原则，那就是追求企业整体表现的完整性。

  笔者并非反对专业化，只是想指出，如果不将它整合到创造和维持关系的跨职能大目标上，专业化反而会阻碍生产力。各有擅长的专家在发展其专业时，同时也发展出一套建立品牌的策略。虽然这些策略当中，有很多可以用来协助寻求品牌定位和创意主题，但是为了保有品牌的凝聚力，最终也只能从中择一。专业化是执行阶段最渴求的；然而，在关系建立的策略性阶段中，适度的妥协和配合才是最需要的。如万宝龙名笔（Montblanc）在80年代学到一个教训，那就是不能因为大量推销或便利商店可以增进产品的流通量，就利用这些方法来销售诸如钢笔之类的高级名品，因为不适当的店铺会传送出与品牌定位相反的讯息。

- **整合营销的薪金报酬制度非但不会助长反整合，反而可以阻止它** 因为大部分公司的薪金是依责任的划分而定，而责任的大小，又是依当事人部门的预算和所属人员的多寡来定，所以造成主管们为了要提高薪水和红利，便处心积虑地建造自己的王国。换句话说，增设部门的动机，并不是为了帮助公司更有效率地成长，或加强与关系利益人之间的互动性，而是为了增加预算和人员，以成气候。

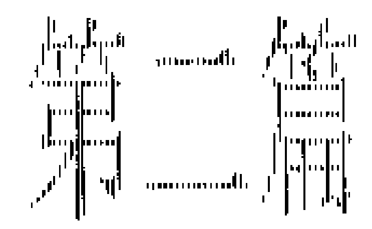
权力之争是将专业组合在一起后的自然产物，更是预算和人员的传统竞争，因为公司各部门每年都要重新调配预算和人员，如果某一个部门的预算没有用尽，或员工工作过于轻松，下一年的预算就会遭到删减。换言之，这种报酬制度造就了封地和王国，而非鼓励整合。在认为对建立关系和品牌资产有利的情形下，整合要求各部门必须分担费用，人员也可灵活调用。各研究报告皆确信，权力之争和自我意识乃是整合最主要的障碍。

- **整合营销流程对区域性品牌与国际性品牌同样适用** 包括小型企业在内，目前已有愈来愈多的公司往国际营销的方向发展。没有拓展业务到本国以外的公司，通常会遭受外国企业企图进入本地市场的威胁。由于跨国营销管理困难，维持品牌形象的一致性也面临了更复杂的挑战。
- **整合营销让诚实可靠的公司从中获取更大的利益** 普罗大众对企业界投不信任票的比例愈来愈高，令人望尘莫及的企业主管年薪、大量裁员、产品不良及服务质量低劣等，都让顾客与其他关系利益人对企业的运作起了戒心。许多人都认为企业唯一的目的就是赚钱，并不理会这个目的会对顾客、员工与整个商业环境造成什么样的影响。如果公司拥有一个超越利益的企业任务，如默克（Merck）制药公司的“维护并改善人类生活”，那么员工和其他关系利益人就有了一个支持这家公司的理由。事实上，诚实可靠和整合这两个英文单词，都是从相同的拉丁文词根中衍生出来的。

在这个多样的关系利益人相互影响和作用的时代，继续沿用传统营销策略来经营各种关系，就好比想把小猫从蛋里孵出

来一样，是完全不可能的。换言之，过度专业化、过度分化和权力斗争，都是公司反整合的现象，因为这样会造成各职能各司其政的现象。对大多数公司而言，内部的冲突、想法不一致和部门独自进行计划所带来的阻碍，比主要竞争对手带来的威胁都要大。这些都是隐藏在暗处的敌人，如果没有察觉，它便会使营销计划表现失常，甚至彻底失败。





第二篇 整合营销的目标



第3章

致力经营品牌关系

展望今日和未来，企业用以计算价值的单位不再是商品，取而代之的是品牌关系。一个拥有满仓货物的公司，并不会比一个拥有忠实顾客、好机会和其他关系利益人资料的公司更为富有。

然而，大部分的公司都不注重关系的发展，反而注重商品的交易，追求短暂的胜利。在一项企业访查中发现，只有三分之一的受访公司正在运用建立关系的策略。例如巴克斯特国际公司(Baxter International)是一个拥有90亿美元资产的健康医疗器材服务公司，它所以能坐享高额收益的原因之一，是因为有80%的业务增加量来自和它已建立起良好关系的现有顾客。巴克斯特与医院及医疗机构之间订有分摊风险的合作协议，据此提供服务给需要的对象，并共享所得，分担损失。

此外，巴克斯特还聘请顾问加强产品流通的效率，并与医院共同制定医疗器材的标准使用程序，它甚至还提供送货到手术现场的服务。巴克斯特行政副总裁金·克莱兰（Kim Cleland）在《广告时代》杂志中表示："这已经不止是忠诚度的问题，你是在分享一个整体性的利润和损失。一旦成本降低，双方都有钱可赚。"参与巴克斯特"价值连线"货物管理的计划者，将货物的所有权和管理权留给巴克斯特，巴克斯特则负责将医疗用品直接送到医院各楼层和各个单位。巴克斯特还接手器材清洁和消毒的工作，这值得医院的员工可以专业照顾患者。在某些医院里，巴克斯特的员工甚至24小时在现场待命。

致力发展品牌关系最大的好处在于可以加强顾客的稳定性和提高顾客的终身价值。同时你也会发现，留住一个现有顾客的花费要比争取一个潜在顾客更低，换成其他关系利益人也是一样，特别是股东和员工。维持顾客群的稳定，目的当然是要建立品牌忠诚度。但是企业对所谓的忠诚度不应该存有太多幻想：由于产品的激增和同质性的提高，一家公司如果有30%以上的销售额是来自产品的忠实爱用者，就已经是很不错的成绩了。

营销专家加斯·哈伯格（Garth Hallberg）曾根据追踪食品药物购买情形的美国市场研究中心（MRCA）所提供的资料作为取样调查，发现一位品牌爱用者的平均消费额仅占该品牌总销售额的20%左右，这表示，在品牌爱用者心中，可供选择的品牌种类其实是很多的。在这项研究调查里，拥有最高顾客占有率的是奶油球火鸡公司（Butterball Turkeys），但是它的占有率也只有48%。调查中还发现，经常吃速食的人，平均去2.9家连锁店；经常用信用卡消费的人，平均使用6.2张信用卡。最令人困惑的是，一般来说，最忠实的顾客反而较不常消费，因此，所能带来的利润也相对地减少。

这项调查还显示，大部分公司的生意正流向新的竞争者手中。以汽车业为例，贝恩企管顾问公司（Bain and Company）发现，超过55%的新车购买者会换购不同车厂的新车。然而，农神汽车只流失了45%的顾客，无限汽车（Infiniti）只流失了30%，因为两家汽车公司都对品牌关系的建立下了很大的功夫。公司会失去顾客的原因之一，是因为他们高估了顾客对他们的满意度，这和父母高估孩子的智商或运动细胞是一样的。

以上种种和其他类似的发现，点出了重新定义品牌忠诚度的必要性。尤其是高消费顾客，忠于品牌不再表示你百分之百做足了他们的生意。根据利润最佳分析显示，在各行各业中，百分之百做足顾客的生意，并没有什么利润可图，因为那几乎是不可能的。争取到一个顾客，只不过表示品牌晋身其“不妨一试”的名单中；能保有一个顾客，则代表安身于名单之内了；至于培养一个顾客，则意味着你可能因为其消费而增加获利。

现在已有很多计算争取潜在顾客和保有现有顾客的成本差异的方法，大部分的算法都是根据与顾客第一次和第二次交易的成本来做比较。一般认为，第一次销售成本大约是后续销售成本的5到10倍，不过，西尔斯百货公司计算出来的数字却是20倍以上，换言之，如果第一次销售的成本是100元，则第二次的成本只有5元。最能精确计算成本支出的，应该算是直销公司，因为它可以很容易地计算出单次销售成本。在大部分的直销计划中，公司必须等到顾客第三次购买商品时，才开始获利。由此可见，致力经营现有顾客的关系，是降低销售成本的主要方法。

不过，这些计算方式并没有考虑到另一个重要问题，那就是一旦顾客流失了，当初用来争取这个顾客的投资也就泡汤

了。换句话说，如果顾客对某品牌的印象相当不佳，随之而来对品牌的恶评，可能是企业必须付出的另一个代价。

塑造品牌关系

把关系解释为重复销售，是以交易为出发点的想法。当紧密的关系建立起来之后公司所得到的利益绝不止于重复销售。换言之，当商品受到顾客的支持愈久，从顾客身上获得的收益也愈高，这是因为顾客支持同一家公司的时间愈长，他们就愈舍得花钱。

当紧密的关系建立起来之后公司所得到的利益绝不止于重复销售。

美国市场研究中心的另一项资料分析发现，包装类产品的忠实顾客通常要比非忠实顾客消费高出7%到10%左右。同时，忠实顾客会介绍较多的亲朋好友来消费，要求的服务也比较少，因为他们比较了解公司的做法，他们的购买力也逐年增加。最后，通常也是最重要的一点，就是在很多产品领域中，既有的客户能够用非大众性的方法来沟通，从而降低了公司的销售成本。

根据巴里布罗直销公司（Barry Blau & Partners）的一项研究报告显示，一位忠实顾客在5年里为公司所累积的利润，是第一年的7.5倍。贝恩企管顾问公司的罗伯特·赖克尔德（Robert Reichheld）发现，一个20年的银行老主顾所能提供的利润，比一个10年的顾客多出85%。他还发现，顾客流失率每降低4%，就能使公司提高25%到95%不等的利润。

一项针对83家连锁超市所做的研究发现，使用电脑会员卡次数最多的前十分之一的顾客，比接下来的十分之一的顾客消费多出一倍。此外，使用购物卡最多的前30%的顾客，其

消费额占总销售额的75%左右，至于使用购物卡最少的30%的顾客，其消费额只占总额的2%。可见一个良好的品牌关系对公司和顾客双方都有好处。表3-1详列了这些好处。

推荐的价值是由英国的直线保险公司（Direct Line Insurance）所发现的，这家公司的生意大部分来自以赚取佣金为主的保险经纪人。这家公司在做了顾客调查之后发现，原来它有50%的新生意，是经老顾客介绍而来的。因此，它的营销部门就开始游说所有的现有顾客给他们介绍新顾客，这样就不需要保险经纪人经手了。目前这家公司在英国的保险市场上囊括了30%的市场占有率。

表3-1

忠诚的价值

对公司而言	对顾客而言
顾客每年购买量增加	降低购买和使用产品的风险
降低销售成本	简化选择
降低服务成本	节省寻找的时间
顾客愿意花更多的钱购买商品	交易更有效率
顾客会提供宝贵的意见	省下换品牌的成本支出（寻找、试用、养成新习惯）
顾客介绍其他人购买	减少教育产品供应商的成本支出
有现成的产品试用对象	为公司所熟悉

关系的附加价值

雅芳化妆品（Avon）是以关系作为品牌差异点的一个例子，它一手建立起的销售代表网便是它与其他化妆品不同的地

方，可惜的是，它却在销售代表关系的经营上出现了前后不一致的情形。雅芳自1886年起，便开始雇用家庭主妇挨家挨户地去向亲朋好友推销化妆品，这个关系建立的策略乃是雅芳成功的基础。但是到了1980年代后期，随着愈来愈多的妇女出外工作，雅芳的顾客却愈来愈少，利润也向下滑落。在某一次节省成本的行动中，雅芳废除了多项行之已久、刺激销售代表建立一对一关系的销售奖励，如奖金、奖品和旅游补助等。

此外，它还裁掉了600名员工。虽然如此，由于经济不景气，美国在1993会计年度的第一季里，平均利润所得便下降了10%，第二季下降了7%，第三季下降了36%，第四季则下降了29%。雅芳的行动显露了它的短视。1993年11月，雅芳任命了新的行政总裁克里斯蒂娜·戈尔德（Christina Gold）。她上任后的第一步行动，就是重新建立起与雅芳小姐会员的良好关系。她恢复送生日礼物、周年奖牌和年度奖章给销售代表，士气一下子就提高了。她表示，她的首要任务是重新整合公司与销售代表的势力，如此才能重建雅芳的客源。结果说明了一切。不到3年，雅芳的股价上涨了148%，它的收入也比1993年高出41%。

另外一个致力于建立良好的品牌关系的例子，是爱德华·琼斯股票经纪公司（EDJ brokage company）。EDJ是证券业界的沃马特（Wal-Mart），专挑偏远小镇做生意。EDJ对业务人员的监督十分严格，为的是确定他们所传达的讯息，能在现有顾客与潜在顾客中建立起信誉。为了达到这个目的，它不断地提醒业务人员，他们是与对股票市场一窍不通的人做生意，所以要避免建议顾客做高风险的投资。它还有一个专门调查账户是否交易过度的检查系统，用以确定业务员没有因为佣金而建议顾客做不智的买卖。最重要的是，它的薪金报酬制度鼓励股票经纪人以顾客利益为优先，买卖其次。这家公司的成功，并

非只是在现有顾客上做努力，它还发展出一个争取新的长期顾客的策略，并向他们提供所需要的服务，好让他们能继续留在这家公司。

结果，顾客将资金摆在EDJ的时间，几乎是同业的3倍。即使广告预算微薄，这家公司目前已有超过3 550家分公司，近5年来，其岁收成长了近3倍。虽然由于大型证券公司逐渐转移阵地到小众市场，EDJ的成长率因此被拉低，但是，凭着妥善经营顾客关系的成功策略，这家公司已经开始将触角延伸到更大的市场。

关系的相连与结合

在开始经营品牌关系之前，我们必须先了解商业关系的本质。商业关系不同于人际关系，如果你能掌握形成与维护商业关系的方法，你就能更集中火力，对准那些需要加强的区域进攻，并维持原有的良好关系。

品牌关系中很重要的一点，就是设法将顾客与你的品牌连结起来。套交情是建立商业关系最古老、最普遍的一种方法，最常用在企业与企业往来，或是个人互动频繁、交易金额庞大的零售服务，如股票买卖和法律咨询。心理因素可说是消费者与包装类产品之间最主要的接合剂，当品牌形象和个性可以代表某种生活方式、满足某种身份地位的要求，或帮助顾客以他们想要的方式来表达自己的时候，这种情况最常发生。

经济因素是指有关财务方面的服务和奖励，如鼓励顾客多买多送的活动。以银行服务来说，如果一个顾客在一家银行使用的账户和接受服务愈多，这个顾客待在这家银行的时间就可能愈久。诸如支票直接存款和水电费自动缴付，还有一般支票

和存款账户等，都属于经济因素。客户经济因素愈复杂，一旦转换银行，要付出的转换成本就愈高。

至于结构关系是指实际上的连线，如电子信息交换。例如，有些传播代理商与其客户之间有电脑连线。简言之，虽然有些关系明显适合某些行业，但是在建立品牌关系时，还是必须考虑所有的因素。也就是说，公司与顾客之间的互动愈频繁，关系就愈紧密，进行对话的机会也就愈多。

此外，试着了解现有顾客、潜在顾客和其他关系利益人对公司的看法，是另一种分析关系好坏的方法。近年来有许多针对关系营销的讨论和分析，尤其以商学院进行得最多，虽然大部分都集中在顾客及批发商的研究上，但是所整理出来的关系结构却可用来帮助我们测量大部分的品牌关系，不论是哪一类产品或顾客。根据分析，最常被用来定义强势品牌关系的结构如下：

- **可信度**　说到的事都做到了吗？产品是否货真价实，员工是否诚实可靠？
- **一致性**　产品功能和服务质量是否和预期一样？公司政策和作业程序是否一致？
- **接触点**　消费者与公司接触容易吗？
- **回应度**　公司遇到顾客的询问和抱怨时，是否能够明快彻底地处理？
- **热忱心**　公司对顾客的服务热忱有多大？
- **亲和力**　顾客是否认同这个品牌或公司呢？他们是否觉得和其他产品使用者属于同一族群？
- **喜爱度**　关系利益人是否喜欢被拿来和这家公司或品牌相提并论？他们是否接受这家公司或品牌所代表的意义？

克罗斯和史密斯的关系渐进分类法

- **认知** 品牌进驻顾客的选择名单上。
- **认同** 顾客乐于展示该品牌。
- **关系** 顾客在购买商品时会与公司有所接触。
- **族群** 顾客之间的交流。
- **拥护** 顾客推荐品牌给他人。

如果用关系建立的特性、信赖度、一致性等来解释这些关系，便更能对关系建立的过程有所帮助。从策略的角度来看，如果能建立长期关系，并适度地加强，则落在关系、族群和拥护层的顾客数目必然会有所增加。

追踪品牌关系

品牌关系会随着产品种类的不同而有所不同，因为品牌接触和交易的次数，会随着个人互动的频率、金钱数量、复杂性和介入角度的差异而有所不同。建立起的关系是否有利润可言，要看顾客资料的搜集费用、分析和使用资料的成本、运用资料库追踪顾客和其他关系利益人、创造特定品牌讯息等支出的多寡而定。追踪交易和其他关系利益人的互动和反应是建立关系模式的基础。大部分的关系模式都是根据企业与企业间的运作得来的，因为每一个客户的订单、出货和账目的记录都十分完整，公司与客户之间的往来也较频繁，所以可针对客户搜集更多的资料，至于年度平均销售量更可用来追踪客户的交易情形，其他如报告书也是十分重要的。还有许多消费性产业，特别是服务业，他们有顾客资料可利用，并设计特殊的沟通内容。下面我们就将产品类别按照追踪关系信息的难易程度，做一个划分。

容易追踪的关系

金融机构：银行、证券业、保险业。

垄断事业：公用水电事业。

立约服务：会员制俱乐部、垃圾清除、草皮维修。

个人服务：医师、牙医、律师、美容院、汽车修护厂。

高价商品：房地产、汽车。

发行信用卡的零售商店：百货公司和专卖店。

租赁店：录像带店、租车公司、饭店、运动器材店。

直销公司：邮购、电话推销、上网服务。

与企业往来的公司。

不易追踪的关系

包装类产品和耐久消费品的制造商。

零售商：食品店、药房、廉价商店。

零售服务：餐厅、电影院、干洗店。

对于消费性产品和零售业来说，顾客资料并不会因为交易而保存下来，所以必须靠其他方法来收集。消费性产品制造商可以向定期追踪顾客消费行为的零售商购买顾客资料，或是从保证卡上找到顾客的资料。这些制造商还可以组织会员俱乐部或进行促销活动来取得顾客的姓名、地址与其他有用的信息。

对消费性产品制造商而言，它的主要顾客也就是批发商，应该是它建立关系的优先对象。除非一家公司能像卡夫食品公司一样，有能力整合旗下各式各样的产品，并针对特定的顾客群、会员组织或高消费购买者进行促销，来获得想要的顾客资料，否则要想搜集最终使用者的资料是十分不合乎经济效益的。对其他的消费性产品制造商来说，比较经济的做法应该是

协助零售商对顾客进行追踪，然后运用得来的资料支持零售商的销售策略。

影响终身顾客价值的因素

除了能与顾客做积极的对话沟通外，追踪顾客最重要的一个原因，是要决定顾客对公司的终身价值。目前根据产品种类及顾客服务的成本，已经开发出多种不同的计算终身顾客价值的应用软件。终身顾客价值的计算方法，基本上是把一个顾客使用一个品牌的平均时间，乘以公司每年从这个顾客身上获得的平均利润，再减去维持这份互动关系的成本，最后，这个数字还要根据现阶段成本的支出，略做删减，才是终身顾客价值的净值。一家国际性连锁经营的高级饭店，据此计算出其平均终身顾客价值为17.5万美元；一家男性用品零售商则计算出它的终身顾客价值为10万美元。

除了能与顾客做积极的对话沟通外，
追踪顾客最重要的一个原因，
是要决定顾客对公司的终身价值。

由于过于复杂，很多公司都不曾好好计算过它的终身顾客价值，其实部分问题出在会计系统，因为它无法显示服务不佳、生意流失与客户终身关系里现金流动的价值所要付出的成本。有些商家的想法很天真，他们以为即使某一次的交易处理不当，损失的也不过是那一笔生意罢了，殊不知赔上的可能是终身的交易。另一个难以计算的成本，是不满意的顾客所散播出来的负面口碑。至于公司因丧失机会面失去的收益，也就是机会成本，更是一个企划和评估关系策略的大问题。

在决定哪些关系是对公司有利的同时，你也必须考虑到，

不同的顾客有不同的支持方式。例如，一个顾客的消费金额可能不是很高，可他却是此品牌的忠实拥护者，能为公司带来新顾客。同时，大客户不见得就是最有利可图的，因为他们经常挟大自重，大肆进行杀价。传播代理商最清楚的一点，就是客户愈大，额外要求的服务也愈多。但是，在分析顾客利润时要注意的一点是，高营业额/低获利和低营业额/交易次数少的顾客，在公司总经销上也占有一定的份量，例如在估价单上获利率为 7%，但是在总经销上竟然占了 10%。原因出在这些交易行为是无法被量化的，除非对这些顾客进行追踪和记录。

另一个区分顾客群时要注意的是，今日令公司不赚不赔的顾客，明天可能随着企业的成长，变成高营业额的顾客。在IBM最辉煌的日子里，它最受人议论的一点，是它对最多只能花 4 万美元购置电脑设备的小公司不屑一顾。最后，当竞争的压力迫使它寻求新的收入来源时，却发现那些曾经被它拒绝的小公司，在竞争对手的帮助下，已然成为竞争对手的大客户。

可见大部分的公司不但没有计算终身顾客价值，在争取顾客和维系顾客关系的计划上也无法取得平衡。一项由《直销杂志》（*Direct magazine*）进行的调查发现，企业宁愿用直销的预算来争取潜在顾客，也懒得用它去保住现有顾客。

善用品牌关系

顾客对品牌忠实的好处有很多，虽然他能同时对好几个品牌忠实。忠于品牌可以免除换用新品牌可能遭遇的风险，还可简化选择的过程，因为顾客已经对这家公司的产品很熟悉，无须重新认识新产品编号等繁琐细节。忠于一个品牌也可省下转换的成本，如从头开始认识新公司或新产品、退货时要怎么

做、要打电话给谁等各种问题。关系因素愈多，层次愈高，转换的成本也愈大。上述这三项好处增加了忠实顾客购买时的便利性，省下了时间，也免了一肚子怨气。

除了效率之外，关系还有归属和亲切的心理安抚作用。关系给予顾客的附加价值为人所知。认识一个品牌，或被某品牌视为贵宾，都可增进顾客对自我的肯定。绝大部分的顾客都希望，公司能依照他们建立关系的时间长期为他们服务，如果一个忠实的长期顾客被当做新顾客对待，他一定会觉得不受尊重。花钱购买一个知名且深受欢迎的品牌，对某些顾客而言，等于是沾到了这个品牌的光。如果你喜欢你正在使用的品牌，又何必冒险尝试新东西而换来失望呢？同样地，被认同的需要是根深蒂固的，它不但适用于商业关系，同时也适用于人际关系，农神汽车就培养出了这种感觉，因为它发展出了涵盖汽车、车主、公司和员工的特殊关系。

本书讨论了这么多的好处，都是以顾客为主，不过，它们也可用在其他的关系利益人身上。比如，员工的忠诚度愈高，他们离职的可能性就愈小；金融机构所做的承诺愈大，投资人变换投资的可能性就愈小。根据贝恩公司的调查，投资人的心态是最变化无常的，他们每年转换的投资高达50%。因此，要扩展与投资人的关系，便应该先给予投资人承诺，有了承诺，投资人才会愿意做有利于公司发展的长期投资，而不只是求短线获利杀出。换句话说，忠实的好处可以套用在任何一种关系上，一个周详的传播计划，可以将这些感觉释放出来，并且予以加强。

根据《关系营销》（*Relationship Marketing*）的作者里吉斯·麦克纳（Regis McKenna）的说法，一个成功的关系就等于一个成功的品牌。他把整合营销和品牌关系直接结合在一起。“不论对内结合技术与市场需求，或对外让顾客参与公司产品

服务的发展和改善，营销者必须同时是一个整合者。”就定义而言，关系策略包含的不只是交易，公司必须经过事先协调妥当的企划，以创造长期的互惠保证。但是在你运用关系策略之前，必须先了解关系利益人之间的差异性与互动性。

第4章

善用关系利益人的影响力

整合营销应用的范围，不应该局限在顾客关系的经营上，它应该被广泛地运用到与所有关系利益人互动的企划与监督上。就定义而言，任何与你有关的关系利益人，对贵公司未来的成败应该都抱有相当大的兴趣。公司的所做所为会对他们造成影响，他们所做的事也相对地会对公司造成影响。关系利益人对公司的支持度愈大，其本钱就愈雄厚，你的品牌资产也就愈高。

营销主管经常忽略一件事，那就是公司的收益好坏乃是所有关系利益人行为的结果，而非只凭借顾客的能耐。这是因为每一个主要的关系利益人团体——包括员工、投资人、原料供应商、零售商、批发商、市场分析师、媒体、产品销售区域（对某些公司来说是跨国的甚至全球性的）、特殊利益团体以及政府官员等，对公司整体

收益的影响力，绝不亚于消费顾客。如果说，品牌占有率是顾客加盟的结果，那么，品牌资产便是关系利益人加盟的结果。因此，营销部门一定要与公司其他的部门共同合作，争取与非顾客之关系利益人合作的机会。

提高收益的方法包括增加收入和降低成本。营业收入及上市公司股价的增减，取决于各关系利益人投入的程度。同样地，成本的多寡也是取决于相同的因素。换言之，关系利益人涵盖面的大小，足以影响公司成本和收入，进而影响整体收益的表现。

有一项要点经常为人所忽略，那就是所有的关系利益人，不单是顾客，都会自行选择以何种程度来支持你的品牌或公司。例如专业人士有许多工作机会可以选择；投资人有很多不同的投资机会可以选择；顾客有许多产品及购买地点可以选择。换句话说，大家都可以选择做或不做你的关系利益人，如果他们选择成为你的关系利益人，他们就有了解和影响公司为与不为的权利及机会。

科特与赫斯克特（Kotter and Hesket）证明了同时发展多重关系利益人关系，可以为公司带来许多好处。他们发现那些着重经营顾客、员工和股东等三大关系利益人团体的公司，比只注重一或两个团体的公司表现突出。一份为期 11 年的研究报告显示，重视这三大关系利益人团体的公司，年收入增长为 682%，比较之下，其他的公司只有 166% 的成长。除此之外，拥有多元化关系利益人的公司，股票上涨幅度高达 901%，其他的公司只有 91%。这些拥有多元化关系利益人的公司在自我分析后发现，公司在整体运作中，整合了一个传达这三大关系利益人团体重要性的价值体系。这些公司的员工们称此为企业整合的结果，“做得对极了”。

非顾客的关系利益人的重要性，可以由可口可乐总裁罗伯托·戈伊朱塔（Roberto Goizueta）与金融市场分析师之间的较劲

看出。对大多数的企业总裁而言，金融市场分析师不是好惹的，但是，戈伊朱塔对分析师所说的每一个字都大浇冷水。他不断写信反击，炮轰分析师恶意破坏可口可乐股票的名誉，在信里大挑分析数据的错误，一旦分析师的预测与事实不符，他便会幸灾乐祸地反唇相讥。这是一种很大胆的行径，但是却为他赢得了业界的敬重，从此分析师也格外小心处理有关可口可乐的报导。

关系利益人如何造成影响

关系利益人支持品牌的方法与程度，取决于他们与公司之间的关系和互动。在某些情况下，关系利益人的支持是主动的，例如购买公司的产品；但在某些情形下它却是被动的，例如决定是否要向公司表达不满情绪，或介人公司事务。下面的例子，是不同的关系利益人在决定是否支持品牌时所采用的各种方式。

◆ **投资人** 股票投资人可以选择卖出股票、抱牢股票或买入更多股票。每一个决定都足以影响公司股票的价格。

◆ **金融市场分析师** 金融市场分析师可以选择看跌或看涨股票，建议客户买入、卖出或守住股票。

◆ S&P **指数** S&P（Standard and Poors）指数可以提高或降低公司的金融绩分，进而影响到公司财务金融方面的扩展、收购或其他具有风险的投资。

◆ **金融报章杂志** 金融报章杂志可以对每一家公司的表现做出褒贬。

◆ **产品供应商** 产品供应商支持一个品牌的做法如下：先把新点子贡献给此品牌，而非给竞争品牌；花较多的工夫配合产品特性和交货时间的要求；在配置产品时，确

定这个品牌得到它应得到的支持度。具有讽刺意味的是，大部分的公司最喜欢与产品供应商在价格上斤斤计较。虽然成本的控制很重要，但是如果每一家公司都只晓得计较价格的高低，最后是不会得到任何好处的，当供应商能够提出加强产品功能与产品制造过程的好方法时，公司反而有可能取得竞争的优势。供应商若能开发出一个绝佳的点子，它的价值将会比公司讨价还价省下来的几毛钱多上千万倍。日本人很早就发现了与产品供应商之间维持良好关系所能产生的力量。近几十年来，日本企业营销的成功，大半要归功于他们尽全力整合关系利益人的企业文化。

- **顾客** 顾客可以提供的支持远超过购买该品牌。顾客可以介绍他人使用这个品牌，不非分要求提供服务或非保证期内的维修，即使产品或服务出了问题，他们也不改忠实本色。如地中海度假村（Club Med）所做的调查显示，他们有三分之二的新会员是由其亲友推荐的。建立起好的顾客口碑之后，顾客也会对产品或服务提出意见或提供创新的好方法。
- **员工** 员工的支持度会随着公司的士气和对品牌或公司的责任感而有所起伏。在1970年代石油价格暴涨的时候，西南航空公司（Southwest Airlines）员工自愿减薪，以维持公司的营运，它也是到目前为止，唯一没有出现赤字的美国航空公司。劳资双方在协议的时候，员工可以选择罢工或继续工作。
- **政府官员** 政府官员可以通过或否决公司推出新产品、扩大批发市场、对受控制的产品或服务类别提高价格、改变产品成分的计划。政府官员还可以提供建议，以解决企业的困难，使其达到法定要求。

- **竞争者** 竞争者也可以以合作或共同投资的方式，来影响一家公司的市场规模，如苹果电脑与IBM合作研发可以读取两者主机板的个人电脑。原本相互竞争的日本品牌，在遇到外来品牌入侵现有市场，或在国际市场上力争上游时，都会互相团结起来，炮火一致对外。
- **媒体** 媒体不但可以选择对一家公司做正面或负面的报导，还可以决定报导范围的大小和深度。他们可以请公司发言人以专家的姿态发表意见，也可以反过来对发言人进行抨击质问，让他无地自容。其他的关系利益人看到了这些报导，便可能会被这些报导所影响。

我们经常发现，主管们对各关系利益人的重要性几乎没有一致的共识。在对一家医疗保健机构进行整合营销检查时，笔者要求行政主管们按照关系利益人对公司的重要性顺序排列出来。公共事务关系部经理将政治人物的重要性列为第三，其他部门主管却把政治人物列为第九；大部分的受访者都把病人及其家属的重要性列为第三，但是资深管理层却将它列为第八。不出所料，分析之后发现，这些主管很少针对每一个关系利益人团体进行目标对象与沟通目标的讨论。要求他们达成全面的共识也许过于苛求，但是，如果主管之间能互相了解彼此策略上的需要，就已经是一种进步了。

换言之，
虽然每个部门必定是以他们所负责的关系利益人为主，
但是所有的部门都应该以整个企业制定的关系利益人优先顺序为依据，
否则就会产生反效果。

换言之，虽然每个部门必定是以他们所负责的关系利益人为主，但是所有的部门都应该以整个企业制定的关系利益人优先顺序为依据，否则就

会产生反效果。调查发现，各公司平均有24%的印刷品讯息没有以被列为优先的关系利益人团体为对象；只有1%的讯息是针对首要目标团体而设计的。

事实上，决定关系利益人重要性的因素有很多。对控制较严格的产品类别来说，如药物和酒，政府机构的支持显然比较重要；对上市公司来说，投资团体和金融媒体会比较重要；如果公司采用的是大量批发而不是特定地点的少量批发，那么，经销商就变得比较重要了。最后，公司规模愈大，就愈可能吸引媒体和特殊利益团体的注意。

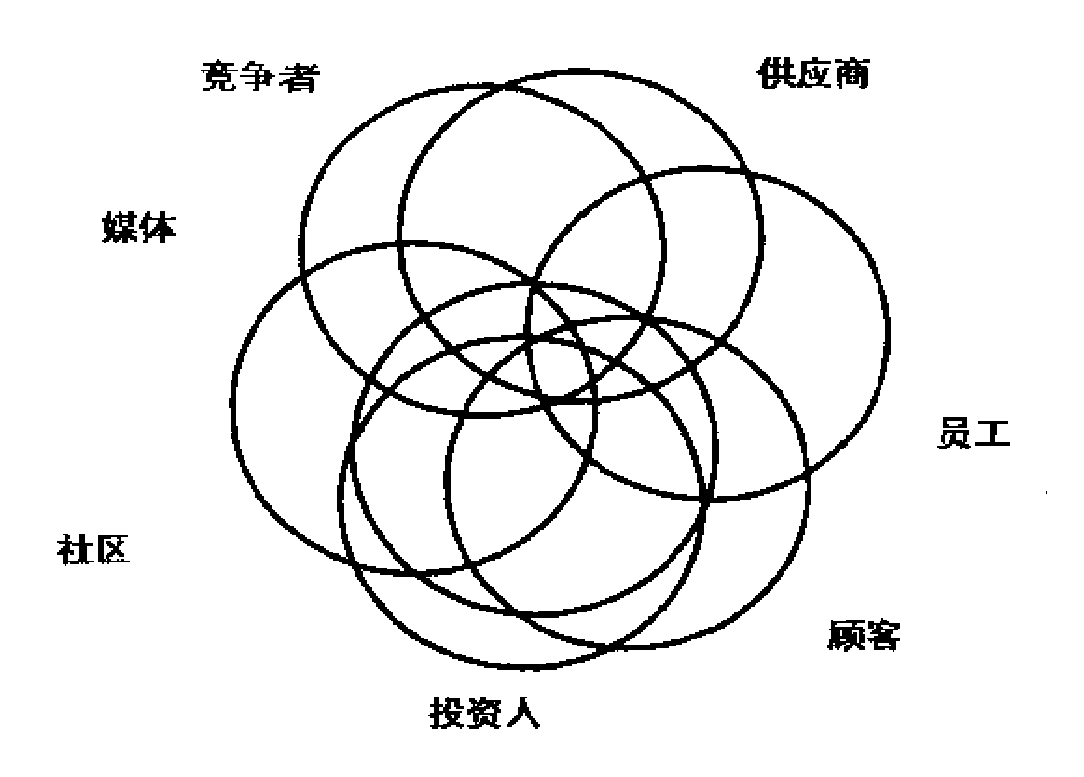
不过，关系利益人对公司的支持，也会随着时间和情况而改变。例如，在公司出现危机的时候，媒体可能是最重要的关系利益人团体；在上市公司抛售股票或与其他企业进行购并时，金融界就成了最重要的关系利益人团体；在公司重整的时候，员工是最重要的关系利益人团体，必须让他们充分掌握局势的发展，才能杜绝谣言的散播，确保公司的士气与生产力。因为整合营销是一个跨职能的过程，它所提供的方法，可以不受过去编列预算的影响，它可以自动改变公司的沟通方式，以应付最新的形势。

不要忽视关系利益人之间的重叠交集

如图4-1所示，关系利益人之间重叠交集的现象，是使用整合营销的主要原因之一。一个员工可以是公司的股东、当地政府官员、工厂或公司旁的住户，同时也可以是消费者。例如，我们在一家银行的整合营销检查中发现，这家银行有超过四分之三的员工是它的股东，90%以上的员工是它的顾客。这种重叠交集，对正在进行重整的公司而言，是一个很棘手的问题。如果股东得知他们的股票价格上涨，照理说，他们应该会

图 4－1

关系利益人之间的重叠交集



很高兴，可是，对身为员工的股东来说，如果同时又获知公司有意缩小规模或裁员的话，他们该如何处理这些矛盾的讯息呢？有趣的是，在美国，有 40% 以上的员工将其退休金投资于员工本身所服务的公司。这个惊人的数字表示，员工对公司董事会的影响力正在不断地扩大。

如果公司将未经整合的讯息传达给有重叠交集的关系利益人，会发生什么后果呢？一家活跃在职业妇女市场的女性零售业者，就是最好的例子。这家服饰连锁店决定重新调整其产品线，推出较年轻的款式，以作为号召。它的顾客群包括写时尚文章的记者和金融市场分析师，此两者同时也是这家连锁店最具代表性的重要关系利益人团体。但是他们觉得，新推出的服

装与连锁店原先的格调或他们的喜好出入太大，于是记者们对此大加笔伐，分析师也在金融界里对这个人为失当的策略多有批评。结果，在股市一片上扬走势中，这家公司的股价反而应声下跌了。

虽然关系利益人例行的管理事项，是交由公司里不同的部门或个人来负责处理，但是，所有关系利益人的互动和交易的企划及监督，绝对有整合的必要，如果没有加以整合，部门之间不会理会其他部门所做的事和所说的话，即使他们在对同一个人说话。还有，如果各部门的工作目标和策略没有整合，品牌的定位就会出现矛盾不一的情形。最后，一个部门收到的工作成果，不见得会与预期相同，因为执行的部门可能对既定策略一无所知，或根本就持反对意见。

欧洲福特汽车公司的情况足以说明，营销部门、广告公司和公关公司没有密切合作可能产生什么后果。为了表达多元种族文化的特色，欧洲福特公司特别拍摄了一组员工团体照作为广告宣传。后来，为了要在波兰刊登这个广告，但碍于波兰境内有色人种极少，于是这张照片里的黑人面孔及黄种人面孔便全数被改换成白种人面孔。非福特雇员的一位营销专家为这项举动辩护说："就政治改革的眼光来看，这是一个不当的决定；但是就营销而言，这其实是一个明智的做法。"

波兰的消费者团体也许并不觉得这个广告有何不妥，但是对身为关系利益人的员工，特别是出现在照片上的员工来说，这个广告让他们觉得不受尊重。福特公司不仅得罪了所有有色人种的员工，更换照片这件事更被媒体拿来大肆炒作。其实，当初只要为波兰版广告另拍一组照片，所付出的代价就不会如此惨重了。简言之，整个修改照片的事件，显露出管理层的短视与所遭遇的强大压力。要想解决这个难题，就必须要提高品牌关系的敏感度、建立核心价值观。福特公司和旗下的营销专

家之所以会为这样的举动做辩护，是因为他们并不了解营销策略与关系利益人之间再也容不下任何隔阂。整合营销所瞄准的焦点是所有主要的关系利益人，不论他们是员工、邻居、投资人还是顾客。

关系利益人与关系建立计划

由于企业的运作与供应商、营销传播代理商、批发商和顾客之间的整合度愈来愈高，企业现今面对的问题已不再是关系的建立与否，而是如何经营管理这些关系。除非一家公司保有各项交易的记录，否则将很难对这些交易做有效的处理。一旦员工流动或调职，公司各项既定政策、计划和时间表便将随之流逝，除非有一个长期性的管理程序来管理这些互动关系。换言之，保存各关系往来的资料，是正视关系利益人的开始。

随着企业与供应商、批发商和顾客之间对合作关系效率的要求愈来愈高、愈来愈系统化，营销功能便不能不考虑到其他关系。虽然公司必须从每个关系利益人团体的身上得到某些形式的支持，但是，负责处理这些关系的部门几乎都无法提供一套像样的关系处理策略。绝大多数部门的目标与策略不但模糊不清，更无法清楚说明如何有效加强这些关系。

在整合计划里，追踪、归类每一个关系利益人团体所用的方法，与公司归类顾客、目标对象及顾客群体所用的方法是一样的，然后再对重叠的部分加以整理分析。这种归类法可以依据每一个关系利益人团体的影响范围来延伸。比如说，供应商与各个工业团体和购买团体有合作关系；媒体之所以如此重要，是因为他们具有影响顾客、员工、股东和其他关系利益人的潜在能力。

然后，再依据关系利益人团体对长期与短期利润的影响

力、争取关系利益人及影响或控制其行为的成本，来决定这些关系利益人团体和其中重要的个体重要性的先后顺序。针对每个关系利益人团体制定的整合计划目标和策略，必须与公司整体目标和定位策略相结合，而且要与公司针对每个职能和关系利益人所制定的目标和策略一致。除了单向传播讯息之外，公司更要设计双向沟通系统，两者共同执行，并测量其效果。在提高沟通质量的前提下做必要的修正，以达到获得关系利益人支持的目标。

衡量关系利益人的重要性与评估他对公司的影响力，是一个十分重要的策略。过去20年来，许多上市公司都只把精力投注在股票投资人和提高股东获益上，如果这是唯一的目标，势必会造成企划上的短视。许多公司现在才发现，他们在企业整体企划上过分强调了股票投资人的重要性。和过度使用促销会让消费者依价格来购物一样，若企业对当季获利过分紧张，将会使股票投资人只凭当季的收益来决定买进或是卖出股票。

即使分析师指出，每年有超过50%的股票被炒作买卖，沃伦·巴菲特（Warren Buffet）旗下十分成功的伯克希尔·哈萨韦（Berkshire Hathaway）投资公司，却始终秉持着放长线钓大鱼的投资哲学。它的表现比其他向每季获利看齐的投资公司突出许多，着实令人刮目相看。愈来愈多的投资炒家也发现，若投资人每季只忙着将钱转来换去，追求短线利益的结果，将会降低长期的报酬率。

整合关系利益人价值范畴

整合营销在经营关系利益人的互动上之所以会如此重要，主要原因是关系利益人在价值范畴内所呈现的重叠与互动。每一个关系利益人团体只涉及一或两个价值领域的年代已经过去

了，今天，他们与产品或服务的设计、组装、宣传乃至于送货，已经发展出愈来愈密切的关系。

现在的关系利益人团体不但乐意加入企划、制造和批发的过程，更会主动要求参与，这表示着整合营销开始发挥作用。事实上，整合营销不但鼓励更多的参与，同时还提供了一个管理关系利益人参与的构架。

IBM将操作系统授权给竞争对手和软件制造商，是在价值范畴内整合关系的一个实例。由于DOS系统被其他公司广泛使用，于是IBM操作系统在市场上占尽了优势。顾客们偏爱使用DOS系统的电脑，因为有较多的软硬件可以选择。反观苹果电脑，它一直等到1996年才将操作系统授权给摩托罗拉（Motorola），想借此在全球普及其操作系统。这项协议不仅使摩托罗拉成为首先赢得麦金塔电脑相容授权的公司之一，也等于昭告了所有购买摩托罗拉电脑主机板与系统的制造商，他们不用再和苹果电脑进行个别的谈判，就可自行生产可以使用麦金塔软件的机种。苹果这项举动的目的之一，是希望刺激其内部的软件程序设计师为麦金塔撰写电脑程序。如果早先苹果电脑能以较开放的态度看待这层关系，它在90年代中期就不会陷人进退两难的困境。

了解关系利益人的想法

沟通乃关系之本，对品牌沟通内容进行分析，特别是双向沟通，可以对这些关系的本质有更多的了解。从公司的观点来说，这是在学习应该向每一个团体争取什么样的支持。从关系利益人的角度来看，他们是在学习该要求些什么，以及当要求获得满足之后，他们该付出些什么。

在制定加强关系利益人关系的沟通目标和策略之前，你必

须先了解每一个关系利益人团体对公司的看法，以及它所希望得到的回报。很少有负责管理关系利益人互动性的部门能有系统地持续做这样的分析，也很少有规划严谨的控制流程可以用来归类和追踪互动行为，更别提要将关系利益人的想法和宝贵的信息，深植在每个工作人员自我封闭的想法中。

市场调查向来是了解顾客需求的重要工具。近来，消费者观察力的重点已从数字的计算和消费者的描述，转移到较能解释消费者感情与动机的质的分析，以及更能掌握相关信息的方法上。整合营销正是运用这些方法来监督、评估所有的关系利益人关系，而不光只是顾客关系。所有的关系利益人都和顾客一样，对公司有需求、希望和顾虑，也都拥有参与公司运作的过程。如果企业不把这些因素全部考虑进来，就不可能经营好与每一个关系利益人的关系。

笔者认为，所有的关系利益人都会对公司与顾客的关系，以及公司的根本基础造成影响。关系利益人集中起来的支持力足以决定收益的大小，因为他们的支持可以左右公司收入与成本支出的多寡。他们的支持度是以他们与品牌的关系，以及他们对品牌和公司的看法为基础。

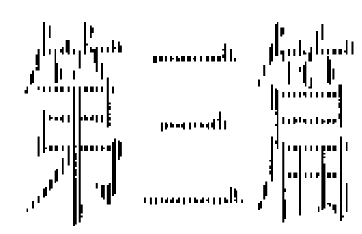
由于品牌资产取决于所有关系利益人的总支持度，
因此，公司在发展与经营品牌关系时要切记，
必须把每一个关系利益人看做是一个目标市场，
针对此目标市场设定特定的目标和讯息策略。

由于品牌资产取决于所有关系利益人的总支持度，因此，公司在发展与经营品牌关系时要切记，必须把每一个关系利益人看做是一个目标市场，针对此目标市场设定特定的目标和讯息策略。无法有效管理关系利益人或配合他们不同的沟通需求的原因，在于做法不一致。而做法不一致正是建立良好关

系的一大障碍。

整合营销以各种不同形式的支持作为筹码，来换取最大的利益。它凭借经营公司在关系上的投资，帮助公司创造关系利益人资本。从长远来说，致力于关系的经营，可以创造更多的品牌资产，甚至更大的顾客价值。问题是，在各行各业中并没有设立关系研发部门，大部分的公司也只有调查顾客购物行为的习惯，而没有调查关系的惯例；除了公共关系之外，也没有任何一个部门或职能领域专门负责管理各种重要的关系。

整合营销向每一个负责特定关系利益人的部门提供一个可以将关系经营得更好的行为模式。企业与关系利益人建立起紧密的关系，可以减低危机发生时可能带给公司或品牌的伤害，正如飞机和汽车上的安全带，平时几乎派不上用场，可一旦发生危险，驾驶员与乘客是否扣上安全带，就成了决定生死的关键。同样地，企业在任何时候都可以通过整合营销来确实扣好各利益人的关系安全带，并确保它的牢固。



整合营销的过程



第5章

建立策略一致性

错误营销的例子随手可得，它们不但让营销大师摇头叹气，同时也让其他许许多多从事营销的人感到困惑。例如，百事可乐（Pepsi）在1996年宣布，它的包装设计将从为人熟知的红白蓝三色，改成新潮叛逆的铁青色。推出新包装的原因，是因为百事可乐在国际市场上通过翻译传达出的讯息，无法确切表达原创的意念。《华尔街日报》（*The Wall Street Journal*）形容"蓝色计划"的推出，为百事可乐造成了一个"无国界的形象"。报导指出，德国汉堡市一家杂货店内的百事可乐广告只有红色条纹；危地马拉某酒店的百事可乐广告，用的是70年代的字体；上海一家餐厅张贴的百事可乐海报是纯白色的；还有一支大杂烩队伍的电视广告，标榜各种不同的百事可乐代言人，从卡通人物到小婴儿，甚至步履蹒跚的老管家

都有。

然而，出现问题的仅是百事可乐对不同的关系利益人传达出不同讯息的营销传播，根据消费者的说法，每一个国家制造出来的百事可乐味道都不一样。看来百事达公司（Pepsi Co.）需要进行生产和批发的全面革新计划，才能使营销全球的百事可乐保有一致的口味。这个实例说明了一致性乃是系统上的问题，要解决这个问题，我们必须从公司整体观点及企业整体运作出发，而不能只在公司的营销传播讯息上做文章。

保持策略一致性

保持产品和服务的一致性，一直是一项基本的营销法则，近年来，全面质量管理更强化了这项目标。百事可乐的情况说明，如果品牌传达出不一致的讯息，产品是没有一致性可言的。

品牌资产是一项多元功能下的产物，它是所有与品牌有关的沟通讯息的结晶。要建立品牌关系，要先了解整体品牌所说的每一句话与所做的每一件事。对于所有接触点传达出的讯息要加以监控，看它们是否与企业的整体营销策略一致。

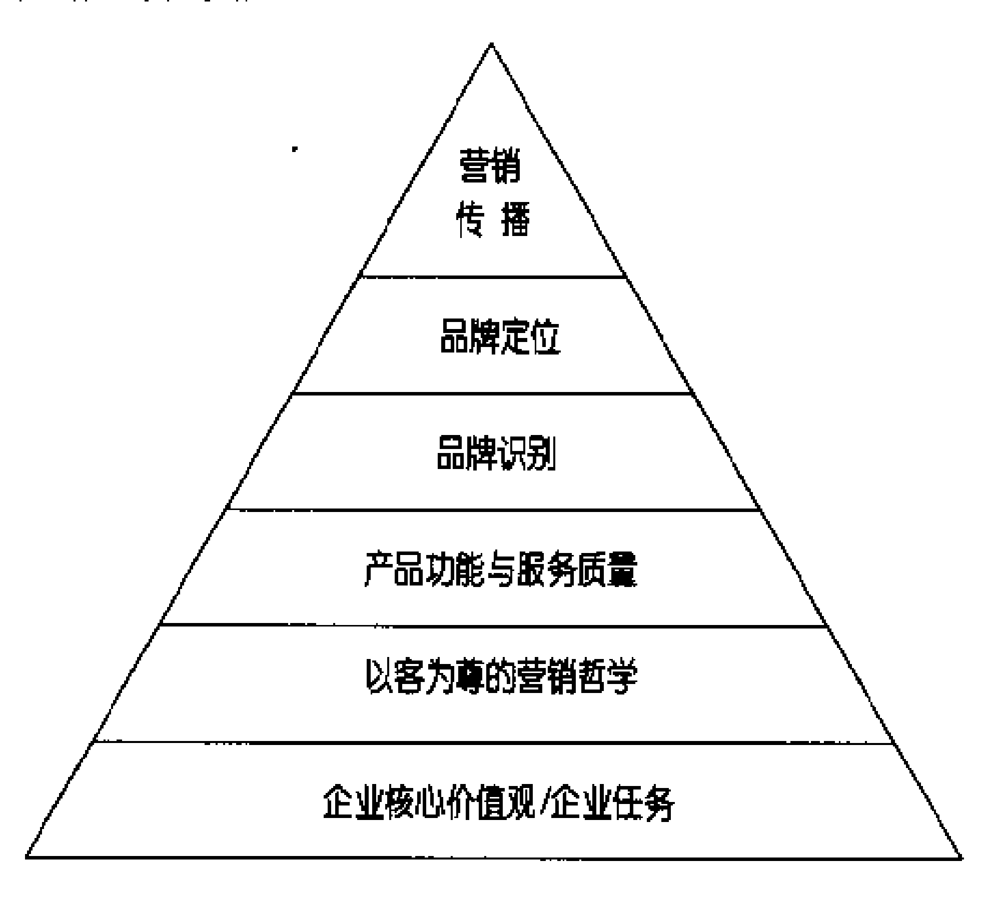
所谓策略一致性，是指综合协调所有品牌形象、定位和口碑的讯息。品牌所说和所做的愈不一致，它的焦点就愈不明确、愈散漫、愈模糊。就顾客观点而言，策略一致性代表品牌“不会做出令人惊愕的事”，同时容易辨识。然而，这并不代表每一个品牌讯息都应该从同一个模子中打造出来。品牌讯息显然需要依不同的关系利益人和顾客群来加以区分，而且品牌讯息也会随情况的不同而有所改变。因此，了解与创造一致的方法、以及何时何地需要设计个别讯息是非常重要的。

一致的元素

一个完整的传播计划，必须确保不同层次策略的一致。这便是为什么整合营销比“单一声音，单一型态”营销要复杂的原因。策略一致性的多元层次构成了一个一致性的渐进分类金字塔。读者可以参见图5－1。

图5－1

一致性渐进分类金字塔



如图所示，建立一致的营销传播讯息，只不过是整合营销的环节之一。要记住的是，在这个执行的阶段里，一致的标准会随着每个顾客群和关系利益人团体而有所改变。公司与关系

利益人进行愈多的一对一沟通，一致的标准就愈个别化，这是指拥有详细而深入的顾客资料档案的情况，第6章中将会详细介绍。

大部分的公司，尤其是大型企业，普遍存在着无法一致执行预定讯息的问题，那是因为他们在其他更重要、更基础的层面上没有达成共识。除非能确保根本策略的一致性，如核心价值观与企业任务、企业哲学和品牌识别等，否则，只有执行上的一致，起不了多大的作用。各阶段的一致性愈高，品牌在顾客心中就愈鲜明、愈清晰、愈容易掌握。同时，一个品牌愈鲜明、愈容易掌握，就愈容易辨识，给人印象就愈深，最重要的是，它将愈值得顾客信赖。

- **企业核心价值观与企业任务** 惠普电脑（Hewlett-Packard，HP）、麦当劳（McDonald's）、耐克（Nike）和迪斯尼（Disney）之所以如此成功的一个主要原因，在于它们能够区别核心价值观与实际做法之间的差异。长期以来，这几家公司皆保持不变的核心价值观，但是会随着企业的需要来改变实际做法。核心价值观是公司的灵魂，可通过呈现品牌的方式反映出来。此价值观对定义企业任务和公司诚信形象及其品牌，有一定的帮助。正如近期《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）中指出，成功的企业“集合了他们整体运作的模式，包括在公司文化、商业交易过程、管理系统和电脑操作系统，并以公司价值规范为行事准则。由于他们十分清楚要提供给顾客什么，他们自然也知道接下来该做些什么”。
- **以客为尊的营销哲学** 一家公司的企业哲学也是发展一致性策略的根本基础。最难达成一致的地方之一，是把顾客摆在第一位，这对设计讯息来说，并不是难事，但

在执行上却是困难重重，特别是当服务讯息包含了销售、顾客服务、维修和退货处理的时候。

换言之，公司如果能在货源供应、具竞争性产品等方面有新突破，或是在考虑过其他服务性因素之后，仍觉得竞争者价钱较划算的特殊情况下，建议现有顾客或潜在顾客去购买竞争品牌，便算是真正通过了以顾客利益为优先的考验。当一家公司愿意冒着失去生意的危险，只求提供顾客更好的服务时，它已经达到顾客至上的最高境界。要做到以客为尊，需要企业信心与策略计划做后盾，以确保顾客群不会因为一次的买卖而永远流失。假使顾客关系真的薄弱到会发生这种情形，那么这家公司背后隐藏的问题，绝不是只有失去一个顾客那么简单。

- **品牌识别** 要想使顾客和其他关系利益人能迅速而正确地辨认出一家公司和品牌，就必须保持品牌识别标志的一致性。如果品牌标志无法统一，顾客就很难在成千上万的商品中找出他们所要的品牌，特别是消费性产品。保持统一的形象和识别的秘诀，在于忠于设计准则，万宝路（Marlboro）香烟便是一个成功的例子。这些设计准则包括如何使用标志及品牌商标的规定，不论是招牌、货车两侧画板、信笺、广告或包装等，都必须依规定来设计。制定设计准则并严格执行，还可保障商标及标志在法律上的权益。
- **产品与服务的讯息** 保持产品功能和售后服务的一致，不但是全面质量管理的主力，更是整合营销不可或缺的一环。产品功能与服务质量具有沟通的能力，能传达出具有决定性的品牌讯息，本书稍早曾经提过这项观念，稍后还会再加以解释。

◆ **品牌定位** 定位的目的，是要比较一个品牌与其他竞争品牌有何不同。例如若将品牌定位为高价位、高质量的产品，那么，产品设计、包装、价格、批发及营销传播讯息就必须能够具体反映这样的定位。好比创立于80年代中期的万宝龙钢笔，它的价格、包装、批发和营销传播必须一致，才能建立深入人心的高贵形象。

定位还赋予品牌文字上的意义，如福特护卫者（Escort）代表最经济的车款、宾士（Mercedes）代表最具声望的车款、航舰（Corvette）则代表最美观的车款等等。样品牌（Swatch）手表制造厂商SMH的行政总裁，曾针对决定定位的长期与短期因素如何进行互动，做了一番解释。他的说法点出了样品牌手表各类讯息重点所包含的复杂性："样品牌手表的讯息是由许多元素组合而成的，如质量精良、价格合理、惹人喜爱、享受生命等，然而'无可取代与模仿'才是样品牌手表讯息中最重要的一个元素。从根本上来说，我们不只是在销售手表，更是在提供我们的个人文化。"

一家公司不可以说变就变。样品牌手表将自己定位成有趣且时髦的手表，它所有的讯息、广告、产品设计、促销和包装，都是依据这个定位来整合。

银行营销上有很多因不一致而削弱定位的例子。由于"亲切的服务"一直是各银行的优先考虑，因此，几乎每家银行或多或少都会要求它的广告代理商为它设计一系列"最亲切的银行"的广告。具有讽刺意味的是，银行在实际运作上很少会实践广告背后的理念，储蓄员及贷款人员的待客之道也和过去没有两样。这种情形产生了两个问题：第一，这些广告让顾客以为他们会得到更亲切的服务。顾客过去也许对服务感到很满意，但是

现在却不满意了，这是因为他们对银行有了更多的期望。第二，如果银行没有履行它的承诺，它便会传达出一个不值得顾客信任的讯息：这是银行绝不愿意传达出的讯息。在这种情况下，银行的营销传播是负效应的，因为它的定位将变得模糊暧昧。

如果要重新定位品牌，整合营销会将所有的讯息——不光是设计企划好的讯息——依照策略做改变。例如麦当劳随着产品种类的增加做策略性的重新定位，就是一个很好的例子。它从一开始的汉堡薯条速食外卖店，转型为一家提供三餐内用、驾车购买及外卖的全面服务餐厅，同时，它一直保持着不变的品牌形象：价廉物美、清洁舒适、适合全家大小用餐。麦当劳和惠普电脑一样，定位虽然改变，企业价值观却始终不变。

- **执行上的一致**　针对每一种顾客群体、特定关系利益人和每一位需要特殊个人讯息的顾客，保持单一的声音、单一的形象。在执行整合营销传播时，即使促销活动各有不同，或根据不同的顾客需要强调不同的品牌特点，但某些特定的设计、语气和其他形象的要素，仍然保持一致。

如何消除讯息的混乱

关系利益人收到的讯息，是由公司里各个不同的部门所传出的。以企业型顾客为例，他们经常与生产部、会计部、业务部、市场调研部、顾客服务部有所互动，同时也会收到事先设计好的营销传播讯息。除此之外，当顾客同时也是员工或股东时营销的责任就不只是顾客传播那么单纯。

大型企业的营销传播做法较为传统，通常是由不同的营销服务单位以及他们的代理商，如广告公司、直销公司、促销公

司和包装设计公司等等，来设计不同的讯息。一旦出现品牌定位、公司本质和公司代表意义混淆不清的情形，就只会丢给讯息接收者自己去处理。整合营销并非不允许单一部门自行设计讯息，只是更强调当这些部门在设计讯息时应该与定位策略和核心价值观一致，同时也要与其他关系利益人有所互动的部门进行沟通协调。

当所有的品牌讯息确定之后，我们可以看出其中的复杂性和保持讯息一致性的难度。企业组织愈大，设计讯息、传达讯息、回应顾客和关系利益人讯息的部门就愈多，媒体、供应商、竞争对手、市场分析师和顾客对公司的讨论也就愈多。

表 5-1

保持策略一致性的难点

1. 公司有多个不同的讯息接收者或关系利益人。
2. 每一个讯息接收者或关系利益人团体有不同的讯息需求。
3. 交集重叠的关系利益人收到多种不同的品牌讯息。
4. 公司拥用共有品牌或多重品牌的情形日增。
5. 讯息来源范围复杂广大，大部分讯息来自公司内部，有些来自公司外部。
6. 接收品牌讯息的接触点繁多。
7. 讯息影响力不尽相同。
8. 最不受控制的讯息通常拥有最大的影响力。
9. 营销传播功能的高度专业化，使营销传播预算和讯息的设计难以控制。
10. 各个部门与关系利益人进行沟通的人数明显增加。

在整合营销的概念中，整合协调沟通和营销企划是不分关系利益人的。例如，有些公司提供给投资人和供应商特别的优惠、折扣和其他好处，鼓励他们使用公司的产品或服务，借此让他们对公司及其产品有更进一步的了解，以提高其参与感。有些服务性公司，如位于芝加哥市的不可思议的宇宙（The Incredible Universe）和椰菜乐连锁餐厅（The Lettuce Entertain You），发现要留住顾客，必须从留住员工开始做起。这两家公司的例子显示，人员的流动率愈低，员工对公司的向心力就愈大，而且愈能配合公司的经营哲学，服务质量的提高就是最佳的证明。换句话说，光凭一己之力来经营与管理关系利益人，是不太可能成功的。

如果不将讯息企划的部分加以整合，则大部分的讯息会因此背离既定策略。从某家医院的整合营销检查中，笔者发现包括小儿科、心脏科在内的9个医疗单位，会自行印制小手册推广个别服务。这些单位宣称，他们这么做的原因，除了因为只有他们才有能力撰写其专业服务之外，更因为医院的营销部门不替他们发行手册；又根据营销部门的说法，这是因为替个别部门制作手册并不在该年的营销传播计划之内。由于这几个医疗单位握有政治实权，他们并没有因为这些“不按牌理出牌”的行为而受到处罚，而他们所发出的讯息，几乎都没有提及医院该年首要的控制成本目标。这样的情形除了衍生出与整体不协调的刊物之外，还降低了群策群力的整合力量。

在这家医院的年度营销计划里，营销部门将“减少成本支出”列为第一要务，它希望在每一个重要的关系利益人心中，将该院定位为一家精打细算的健康医疗服务中心，并要大家注意到这个重要的主题。然而，这项检查发现，除了送达保险公司的讯息以外，这个精打细算的讯息并没有出现在医院其他的讯息中。因此，我们建议医院在所有的讯息里都要贯彻“精打

细算”这个基本元素，好让每一个讯息之间产生关联。以下举几个简单的例子作为说明。

- **员工团体** 每一次发行的员工通讯期刊，至少要有一篇关于节省成本所采取的措施的报导，同时也要察看是否有其他控制成本的相关报导。
- **主治医生** 在针对这个团体制作通讯期刊时，要将重点放在控制成本的说明上。例如，每当宣布一项新措施或引进一种新医疗器材时，便可详细说明这项措施或器材如何能够长期性地节省成本，或它们可以如何帮助主治医生提供更有效率的服务等。
- **政府官员** 只要有所关联，便应该将现阶段执行或正在研究拟定的法令带到成本这个话题上。
- **捐款人士** 传达给捐款人的讯息应该强调的重点是，因为医院采取了成本控制的措施，所以他们的捐款都做了最有效的利用。
- **志愿者团体** 要不断向这些人士致以谢意，并且对他们付出的心力给予精神上的回报，同时还要告诉他们，正因为他们的付出，一些无力支付费用的人才能获得医疗上的照顾。

品牌讯息的四大来源

控制和影响品牌讯息是经营品牌关系的基础，因此，确认讯息来源便显得格外重要，换言之，就是要找出到底是什么部门、产品、服务、计划或人员是讯息的来源。正如本书开宗明义所提到的，一家公司所有的要素和运作的过程，都具备了沟通的能力。在确定了讯息来源之后，就可制定策略和战术，以

控制、影响讯息，确保讯息的一致性与加强讯息，最重要的是，避免讯息出现矛盾的现象。我们针对品牌接触点所做的分析，归纳出四大品牌讯息来源：产品、服务、经过设计和未经设计的讯息。以下分别加以叙述。

经过设计的讯息

这些是属于传统的营销传播讯息，包括广告、促销、面对面销售、销售宣传品、对外发布信息、公关活动、赞助、包装及活动等等，不胜枚举。虽然大多数的重点还是摆在针对顾客的宣传品上，但是针对员工、投资人和其他关系利益人设计的讯息也不在少数，如年度报告、年度销售会议、薪金单上的通知、墙上布告栏、网络公布栏、通讯期刊等。

财务部发出的讯息经常为人所忽略，如新货清单或获利报告。其他较不被人关心的，还包括人事部的招聘广告、工程师为贸易杂志撰写的文章或接受杂志专访等。如果没有一套跨职能的企划和监督流程，上述这些人都有可能会不按牌理出牌，说出一些与营销部门为建立企业或品牌形象所设计的讯息相反的话。

在大部分的情况下，经过设计的讯息会对品牌和公司“所能”和“所为”的事做出保证。这些讯息通常负责建立品牌知名度、品牌定位及品牌信息，并诱发一些行为上的反应，如提高购买次数和数量等。由于大部分的人都不太相信经过设计的讯息，因此，这些讯息最适合用来提供较不具争议性的信息给关系利益人。

经过设计的讯息一旦与产品功能、其他营销组合因素或顾客对产品的期望不符，就会被视为无效。奥斯摩比汽车(Oldsmobile) 数年前推出的新车造势活动，就是一个很好的例子。该公司打出的口号是：“这不是你爸爸的奥斯摩比！”虽然

产品本身经过精心改良，但是设计出来的讯息却与顾客对新车的想像相去甚远，导致市场占有率下滑，其广告代理商也差点失去这些几十年的老客户。另外一个例子，是拿汽车销售员形象来开玩笑的乔·铃木（Joe Isuzu）广告活动。很不幸地，这个活动最成功的地方，竟然是把这个负面的讯息与汽车做了充分的结合，因此，在往后的好几年内，各潜在顾客都对铃木汽车敬而远之，因为它所开的玩笑，大到将它的汽车所要传达的讯息完全掩盖了。

保持设计讯息的一致，属于初级程度的整合，但并不表示这项工作很简单或不重要。相对于其他形式的讯息产品、服务和未经设计过的讯息，经过设计的讯息较容易在营销传播的范围内保持其一致性，因为它是可以影响和控制的。

无疑地，制定营销和营销传播目标，乃是保持与设计讯息统一的第一步。笔者从某著名品牌饮料所做的整合营销检查发现，营销服务部经理的做法虽然没有违背该品牌年度计划书中所详载的基本营销传播目标，但是却与其他十项营销传播目标背道而驰。我们在对此品牌该年份的设计讯息进行内容分析之后发现，广告和促销的讯息果然如预料的一样杂乱无章。更令人遗憾的是，做过这么多的整合营销检查，笔者尚未发现任何一家公司，能将其经过设计的讯息做一致而有效的整合。

所谓有效的宣传活动，其中所有经过设计的讯息，必定包含了一个强而有力的主题，这个主题便是各项工作的平衡点。这个核心主题在将品牌保植于消费者心中的行动上，也扮演了十分重要的角色，因为它可以加强消费者的辨识能力和印象。换言之，主题色彩愈浓厚，就愈容易整合到各种形式的设计讯息中。

成功整合主题的例子，是专门生产复印机的狄克公司（A.B.Dick）。这家公司为了将业务拓展到全版印刷市场，于是推动了一项整合活动。这项活动的主题，借用了保罗·纽曼

(Paul Newman) 和汤姆·克鲁斯 (Tom Cruise) 主演的电影片名《金钱本色》(*The Color of Money*)，将彩色影印与印刷生意这两个概念做了连结。这个主题是由一支六分钟的产品介绍短片、广告、直销、公关、贸易展、促销及推销等组合而成，旨在建立起一个详细而周全的潜在顾客资料库。

正如许多公司辛辛苦苦到头来白忙一场，真正能发展出一个富于创意的主题——一个能在商业讯息混杂的环境中脱颖而出、清楚定位品牌的主题——机会是微乎其微，我们称之为"创意六合彩"，猜中大奖的机率低于千分之一。不过，值得一提的是，有些公司倒是不断有精彩的广告问世，原因之一可能是所合作的广告代理商十分具有创意，而且知道什么是好作品，什么不是，并且懂得尊重和支持好作品。事实上，好的创意也可能从其他营销传播的分支中发展出来，如促销、公关和活动营销等，正如有些好点子来自广告一样。

与其每年玩"创意六合彩"碰运气，倒不如进行整合营销，运用一个既有效又可靠的策略，即将一个好的创意主题，整合到所有经过设计的讯息与其他适合的讯息中，以便于长期使用，如绿巨人 (Green Giant)、百事可乐、万宝路香烟和联合航空 (United Airlines) 的成功例子。简言之，广告活动和执行方式必须要有所变化，才能给人新鲜感，但是定位和核心主题绝对不能改变。

讯息一致可以令一个平淡无奇的创意变得强而有力，科菲先生 (Mr. Coffee) 请乔·迪马奇欧 (Joe DiMaggio) 代言，就是一个佳例。把退休棒球明星与自动咖啡壶凑在一起的点子，也许不怎么高明，但值得称许的是，这个品牌为了保持一致的形象，长期以乔·迪马奇欧为代言人。在有限的预算下，科菲先生凭着一致的讯息，成为咖啡壶的第一品牌。这个策略所创造出来的长期效果，绝对比每年换用不同的好点子还要大得

多。这并不是在蔑视广告的效果，只是事实上，要想出更特别的创意，机率实在是太低了，虽然大部分的广告代理商都会宣称，他们想出来的每一个点子都是“创新突破的好东西”。

早期整合的做法，是将策略和执行标准化，以便拟定策略，创造单一声音的营销广告活动，万宝路就是一个很好的例子。它坚持其商品标志和包装使用红白两色，并配合粗犷独立的牛仔形象。万宝路将红白两要素延伸到每一个讯息中，包括它所赞助的赛车的外型设计，这些赛车不但漆有万宝路的红白标志，就连车身也是红与白，即使以时速两百英里在车道上奔驰，也能让观众马上分辨出来。

当一个品牌拥有许多主要的关系利益人，或其使用者来自各种不同群体，它在保持定位一致的前提下，可以修正“单一声音，单一型态”的营销方向，以求与不同的讯息接收者进行更好的沟通。例如，在推销家乐氏（kellogg）谷类早餐时，给母亲的讯息与给小朋友的讯息就不会相同，当然，给零售商和供应商的讯息也不同。由于每一个关系利益人团体与公司之间的互动本质不尽相同，因此每一个关系利益人团体的信息需求也就全然不同。

然而，这并不表示这些讯息不需要统一，品牌定位的要素一定要保持一致。不过，在很多情形下，定位的讯息不如特定销售重点那么重要。例如对小朋友而言是美味可口的早餐；对母亲而言则含糖量比一个苹果还少；但对零售商而言则代表高利润等，而这些针对不同的人设计的讯息，背后一致传达出的便是家乐氏的品质。

单一声音策略就好比合唱团只用单声部唱歌，必然比不上多部合声来得悦耳动听。这就是笔者所谓的同中求异。同中求异的一个例子，就是1993年春季所推出的“永远的可口可乐”活动。可口可乐当时的营销部主管彼得·西利表示，可口可乐

有很多不同的讯息接收者，如果公司认为能直接与每一个讯息接收者团体对话会比较有效，便需要设计不同的讯息、运用不同的语气、创出不同的形象，也少不了使用不同的媒体。正如西利所言："一成不变的场景、声音和销售方式，已经落伍了。"

通常，由创意才子们为可口可乐制作的电视广告，会根据观众特性及他们所收看的电视节目，设计出各种不同的版本。例如，在"真正的感情恒久不变"活动中，怀旧版"当我64岁"，描写一对老夫妇在结婚50周年后仍一同畅饮可口可乐的情景。另一个是以青少年为对象的"挖洞的狗"，它以十足卡通式的快速拍摄手法，描写一只整天都在挖洞的小狗，偶尔它会开心地挖出一瓶可口可乐给它的主人。这两个电视广告的共同点，在于它们都有一致的执行元素：包括有可口可乐标志的红色画面、品牌字体使用斯潘塞书写体、曲线玻璃瓶、"永远的可口可乐"标语，以及独特的广告音乐和结尾音效。

虽然可口可乐多元化声音的策略运用遭到诸多批评，包括缺乏核心策略与销售重点；但其成果却十分成功，从1993年到1997年初，可口可乐的股价上扬了150%。《广告时代》杂志指出，可口可乐的业绩说明"在今天的市场上，一个扎实而明确的长期策略，还是可以为精明且有耐性建立品牌的人，带来滚滚财源"。可口可乐的做法，代表了一个预算庞大到可以针对不同的消费群体制作不同讯息的大企业，对多元化声音策略的运用。

产品讯息

产品讯息是指顾客和其他关系利益人由产品本身（如功能、外表、耐用程度等）、价格、设计，以及其销售地点所推断出来的讯息。虽然产品讯息通常与顾客和公司之间的人际接触无关，但是它们却有一定的影响力，可以预测并加以控制，

不过控制这些讯息的成本可能相当可观。例如，如果有一款摩托车的外型设计传达出诸如老旧、笨重或不可靠等负面讯息，那么，重新设计的花费可能超过上百万元，而且得花上好几个月，甚至好几年的时间。

虽然对商品和服务的产品包装设计不可掉以轻心，在传达品牌讯息时，产品本身的功能却比前者更为重要，这就是为何企业要花费大笔金钱举办促销活动与鼓励试用新产品的理由。只要公司产品的功能与竞争品牌的产品功能有显著差异，这些投资便是明智之举。

此外，销售地点尤须注意，特别是零售商店的地点，虽然它们的影响力不太具有差异性，但仍能传达出强有力的讯息。当一个品牌出现在布卢明代尔斯（Bloomingdales）、萨克斯（Saks）和尼曼·马库斯（Nieman Marcus）等高级百货公司里时，它所传达出的讯息，就与摆在凯马特（Kmart）、沃马特和塔吉特（Target）等平价商店里的商品所传达出的讯息不同。不过，这也只适用于某些产品种类而已。雅皮士们告诉我们，到塔吉特或沃马特购物不但好玩，而且如果消费者想购买园艺工具、健康美容产品、玩具和纸类用品的话，这反而是一项聪明的选择。换句话说，当你看见佳洁士牙膏（Crest）摆在沃马特时，你所收到的讯息是不具太多特殊色彩的。然而，如果把代表身份地位的商品，如万宝龙名笔或劳力士手表等陈列在平价商店里的话，传达出的讯息就会与经过设计的讯息和售价产生矛盾。

顾客到现在仍会以价格来衡量产品的品质。由于各产品种类繁多，因此某特定品牌的定价，便代表了它与竞争品牌在价格定位上的不同。此外，品牌促销次数的多寡也会透露出某些品牌讯息。一个品牌减价的次数或金额愈多就愈没有身价。换言之，经常在价格上较量的品牌，是变不出什么把戏的。事实

上，价格讯息是无法独立存在的。以手表为例，如果它的定价是 300 美元，那么，它所传达的讯息到底是“高品质”还是“太昂贵”呢？如果它只卖 15 美元，那么它的讯息是“划算”还是“不值钱”呢？和其他讯息一样，价格讯息必须策略性地与其他品牌讯息整合在一起，才能传达给现有顾客和潜在顾客一个连贯而有意义的讯息。

定位策略也是必须在营销组合中彻底执行的重要整合要素之一。天然果汁制造商奥德沃拉（Odwalla），运用批发策略来加强其“纯天然”品牌定位的做法，正是将品牌定位与产品讯息结合的一个佳例。这家公司将旗下 143 辆货车改装成以天然气为燃料，此举不但为减少空气污染尽了一份心力，更为自己建立起具有社会责任感的形象。

笔者利用整合营销检查发现了一个没有将产品讯息妥善整合的例子，这是一家零售连锁店的价格策略。在这家公司转向运用天天低价的策略之后，并没有彻底地执行它，店中仅有部分商品减价。甚至连这家公司的营销主管也无法解释其降价策略到底为何，更遑论要顾客了解这家商店的天天低价到底是什么意思。

服务讯息

服务讯息来自与一家公司的顾客服务代表、总机接待小姐、秘书、送货员和司机的实际互动接触面。正如第 1 章里所例举的优客普一例，品牌接触点对顾客关系的影响力是很大的，因为它们包含了人与人的接触，这乃是最具说服力的一种沟通方式。品牌接触点可以以基本训练、再培训、适当的奖励办法、监督和强势的企业文化来加以控制。

公司必须明白，其实员工们对他们所工作的价值范畴有一定程度的了解。例如一位员工在被问到对罢工有何想法时，他

表示："罢工有什么用？只要我对顾客的服务态度恶劣，就可以把公司整得更惨！"由此可以看出，一般人对商家的印象普遍不佳，而且许多顾客对与公司交涉并不存有太大的期望，如果公司能妥善处理各种情况，如打电话确定顾客对服务是否满意，或在宠物看过兽医之后，能打电话关心宠物的健康情形是否有所改善等等，便能传达出非常正面的服务讯息。

假设银行里顾客大排长龙，只见几个员工挤在柜台后面聊天，只剩一个柜台人员在做事，一个负面的服务讯息于是产生。在这个例子里，就算这些员工不是柜台人员，顾客也不会知道，他们只会觉得被怠慢了。在大部分的服务机构里，服务人员多半忙着做好份内的工作，很少会考虑到营销层面的潜在问题。然而，这个例子说明了他们的行为可以传达出负面的讯息，而一个负面讯息的破坏力，足以摧毁几十个经过设计的、正面的营销讯息所建立起来的效果。

在整合营销里，营销与整体运作携手合作，将削弱设计讯息的负面服务讯息，使其减至最低。

迅速反应乃是处理顾客要求和抱怨时的一项正面服务讯息。一个即时的反应代表了公司的关切，因为它把顾客的问题摆在第一位。对申诉抱怨的顾客而言，一个迅速的反应，要比姗姗来迟的免费购物券更能让他们满意。即使讯息的内容不是顾客想要听到的，一个迅速的反应还是可以为公司加分。例如，若一位顾客想要购买已停止生产的商品配件，向他解释这些配件缺货是没有用的。如果真有这种情形发生，商家与其事后亡羊补牢，不如未雨绸

若一位顾客想要购买已停止生产的商品配件，向他解释这些配件缺货是没有用的。如果真有这种情形发生，商家与其事后亡羊补牢，不如未雨绸缪，事先告知顾客。

缪，事先告知顾客。

电讯屋（Radio Shack）是一家深明服务讯息重要性的零售商店。因为它出售许多不同的电子产品，它知道顾客有时会有操作上的问题需要帮忙。因此，它训练店内员工要有接听这类求助电话的心理准备，而且要竭诚服务，同时更发展出一套系统，专门为同一类问题的电话求助提供方便的产品操作说明。这便是它的广告主题："当您遇到问题，请来我们这里找答案。电讯屋24 000位员工随时为您服务。"除了解答问题之外，这套系统还创造了一个沟通接触点，通过向顾客提供升级配备和其他相关的有用产品，与潜在顾客建立关系，同时维持现有顾客的满意度。如果营销与运作不能同心协力控制这些全新的顾客沟通接触点，公司是不会有这样的成果的。这套系统是由亚美欧广告公司（Young & Rubicam）所设计，它是在1994年时，以强调整合营销的提案赢得电讯屋这个客户的。

整合营销检查法也发现了一个服务讯息不一致的例子。这是一家地区性的零售连锁店，绝大部分的职员都十分专业而有耐性，在为顾客做购买决定时也表现得非常斯文得体，这些都是正面的服务讯息。然而，虽然这家连锁店的退货规定颇为宽松，但是有些职员在处理退货时，却经常板着一张脸，僵硬得像个机器人似的，看也不看人一眼。这些都传达出了负面的讯息，掩盖了先前那些正面的讯息。

以固定的方式在固定的时间向顾客提供信息，是另一种形式的策略一致。和产品讯息一样，这些策略都必须遵守定位要求，以符合销售前提。一项没有缺失的服务才算是遵守了承诺。不过，公司在实践服务承诺时要注意的另一件事是，公司运作和员工培训计划要能配合营销策略。例如某家著名的观光商务旅馆在它的宣传手册和招牌上写道："我们的服务人员让我们与众不同。"然而，这家旅馆却不见任何正式或非正式的

新进人员训练计划和在职培训。虽然这是一家十分昂贵的饭店，但是住客所得到的服务非但与宣传上的内容不一致，甚至还可称之为低劣，它所说的和它所做的完全是两回事，丝毫不具一致性。它之所以还能在业界生存，纯粹是因为它的地理位置占尽优势。

一家公司也可能在无心的情况下传达出负面的讯息，比如决定使用冗长的电话录音系统。许多打电话者都十分厌恶电话录音，特别是复杂的电话答录。基本上，这个决定从经济上来说是十分合理的。如果雇用三个全职的总机人员，公司每年大概要付他们 10 万美元的薪水，如果用电话录音选项系统取代两位总机小姐，则每年可省下 65 000 美元的支出。因为这项节省立竿见影，没有人考虑到这个新系统会传达给现有顾客、潜在顾客和其他关系利益人什么样的品牌讯息。这个系统对公司本身来说也许很有效率，但是对来电话者而言，却不是这么一回事。来电话的顾客所得到的讯息是：公司才是老大，顾客靠边站。

几乎任何一种服务，都需要确立标准化的政策和步骤，以保持服务的一致性，并控制服务质量。然而，在实际情况中，公司大多偏重控制服务，它剥夺了前线人员以顾客利益为主、又不违背公司整体性的应变能力。从顾客的角度来看，所谓的一致指的是服务的行动必须符合他们的要求，而不是服从呆板的政策。例如，超过 500 美元的支票必须经过银行经理同意才可兑现的政策，在策略上并不妥当，但是如果一个老顾客和银行储蓄员相熟，而且又没有不良记录，那么，又何必还要每次查核他那张超过 500 美元的支票呢？这项规定应该修正为对于员工所不熟识的顾客，其所超过 500 美元的支票才须经过查核。这些实际服务上的小例外，可以通过特定的讯息给予特定顾客更多的一致性。

未经设计的讯息

未经设计的讯息是指有关品牌或公司的新闻报导、员工之间的闲言碎语、特殊利益团体的行动、贸易评论、竞争者的言论、政府或研究机构的发现，以及人们彼此之间的交谈，这些讯息乃是希望能肯定另一个品牌的讯息而产生的。和其他品牌讯息一样，未经设计的讯息可能是正面的，也可能是负面的，而且同样可能影响顾客和其他关系利益人。未经设计的讯息之所以具有一定的影响力，是因为讯息的来源不是代表公司的员工，就是客观的公共利益保护者，如特殊利益团体、媒体、政府机构等。来自员工的讯息，可以削弱或建立各界对一个公司的支持，因为人们认为员工的可信度相当高，他们提供的是内部消息。因此，和员工聊过天的亲朋好友或媒体工作者，都对员工说过的话深信不疑。

确定公司言出必行的未经设计讯息愈多，就愈能在顾客和其他关系利益人之间建立起信用。经常被忽略的一种未经设计的讯息，是所谓的坚定不移的讯息，也就是即使刮大风也无法将顾客吹走。例如，如果一个顾客在某家餐厅有过不愉快的用餐经历，但是身边好几个朋友都坚持那是一个很棒的地方，这位顾客就很可能会再给这家餐厅一个机会。这种确定的讯息属于具有说服性的社会影响力。

对大部分公司来说，最具决定性的未经设计讯息来自新闻媒体，因为它们通常有最多的讯息接收者。然而，这些讯息多半来自其他未经设计的讯息来源，如等着看好戏的员工和特殊利益团体，他们提供的消息和意见是媒体乐于报导的新闻内容。不过，要影响新闻媒体是十分困难的，因为大部分的记者比一般人更不信任企业主管和他们所发表的意见。自由论坛媒体研究中心（MRCFF）对新闻记者和企业总裁所做的一项调查研究发现，三分之二以上的企业总裁承认，他们有时会对媒

体撒谎。这项调查是由贝翠斯食品公司（Beatrice Foods）前总裁华莱士·拉斯马森（Wallace Rasmussen）与《迈阿密前锋报》（*Miami Herald*）总编辑迈克·哈格蒂（Mike Haggerty）所监督执行的。

这项调查同时也发现，企业总裁与记者之间存在着极大的意见分歧。有超过四分之三的记者认为，有关商业贸易方面的报导，在近年来有显著的进步，但是只有约30%的总裁持相同的看法;将近四分之三的企业总裁认为,新闻媒体是以负商的角度来呈现企业的风貌,但是只有31%的记者同意这种说法。

未经设计的讯息是保持一致时最棘手的问题,因为它不受公司的控制,只能施加影响。管理未经设计的讯息,第一步要先进行有关公司各项关系状况的口头分析,如员工和其他主要的关系利益人对公司的评价到底如何？通过制定控制谣言传播的计划与员工建立开诚布公的关系、与媒体坦诚相待、主动与政府和特殊利益团体接触、与金融圈人建立关系等,都可降低不一致的程度。

公司若要赢得媒体的信任，必须先有一套如何与媒体坦诚相处的政策。公司虽然没有能力控制媒体，但如果能研制出一个主动与媒体建立关系的策略性计划，它便能影响记者对公司本身、公司产品及员工报导的内容和方式。但是，并不是这样就可以消弭所有对公司不利的报导，正如并非所有的产品瑕疵都有办法弥补一样。不过，只要有一套和媒体建立良好关系的流程，就可有效降低问题的严重性。

过去这么多年来，公共关系专家一直告诫客户要对媒体坦白，要学会承认错误。在现在这个诉讼满天飞的年代中，万一公司出现危机，总裁还得站出来向大众拍胸脯表示负责到底，许多公司律师一想到这种事就心生畏惧。将重点摆在顾客关系上，是整合营销解决这个问题的办法，其用意是公司要表达关

切，体谅顾客的心情，向顾客解释已倾全力去寻找问题的原因，并且要采取防范问题再度发生的措施。对媒体的提问也要诚实回答，唯独在资料不足的情形下，不要硬把责任揽上身，或立即承认过错。一旦责任归属确定之后，公司就必须做该做的事，这是很重要的。

好的媒体关系加上制作广告建立信誉，可以将一家公司定位成业界领导者。这种主动出击的方法，可以让公司领导人和精通这家公司问题的专家，成为记者需要该产业和该公司新闻时的采访对象。如果记者和公司关系密切，一旦他对这个产业有任何问题，通常他第一个电话询问的对象就是这家公司。

员工谈论工作经验是难免的，因此，确保员工的工作经验是正面而愉快的，就成了一个重要问题。第一，要先进行内部营销，向员工提供充足的信息，提高他们的参与感。除此之外，还要确立一个员工乐意参与和支持的企业任务，此任务必须要能强化公司整体的文化，让员工觉得在这家公司工作是值得骄傲的一件事。

在公司里，如果对员工形成的私下议论和谣言加工厂不加以清查的话，可能会酿成大祸。追踪负面讯息的办法之一是利用员工电子布告栏，因为这些公开的讨论可以被监控，一旦出现负面讯息就可以施加影响加以修正。一些在员工沟通管理上经验丰富的主管，对付私下议论很有一套，不过这些也必须与营销传播计划协调一致才行。

为可能发生的危机做好万全的沟通计划，是每一家公司的当务之急。唯有如此，公司才有办法对具有危险性的未经设计讯息发挥影响力。危机沟通的处理底线，是当公司爆发严重危机，如在公司物业范围内发生多宗谋杀案、发生造成人员死亡的爆炸、擅改产品设计流程或产品被冠以环境污染罪名等情况时，对损害的防治。在新闻与事件同步的现代社会里，任何重

大的危机事件很快就会传遍全世界，然而，绝大部分的危机都是企业总裁与管理层可以预见的，问题是，他们是否做了万全的准备？

对于各种可能会发生的危机，公司应该事前拟好应付的草案。例如，对航空公司来说，假设有一架飞机坠毁等这类问题，是没有意义的，飞机“何时”会坠毁才是重点；石油公司心知肚明，他们很可能会遇上严重的漏油或泄油事件；制药公司也知道，哪一天他们生产的某药品会突然被列人禁用名单，认为它会对社会大众产生副作用或起特殊反应。这些情况都是事先可以预测与计划的。

大部分的危机处理计划，都把重点放在应付媒体询问的公关部门，和如何建立、管理与媒体的关系上。如果公司决定对事件持不予置评的态度，那么，等于是将事件内容完全交给公司以外的人来处理。也就是说不论公司是否对它的品牌讯息做整合，顾客自己也会对品牌讯息做整合。所以，不管公司是否愿意合作，报导是不会少的。而且，就如同一家公司放任让顾客自行整合品牌讯息是很冒险的行为一样，对媒体报导方式不通过合作形式加以干涉，也是赌运气的行为。

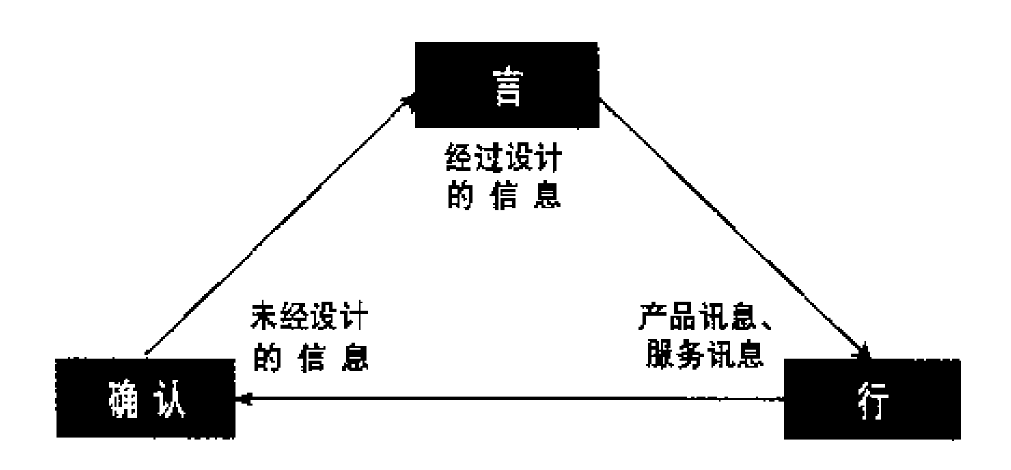
危机管理计划还包含了内部沟通计划，对需要通知哪些行政主管和其他主要的关系利益人，由谁来通知，如何通知（如电话连线、电子邮件通讯、传真）等细节，有详尽的解释。这个计划还包括了通知员工和其他相关亲友的方法。此外，它还有如何安置受害人及其家属的计划。这些工作会分别指派给不同的主管负责，这些主管必须清楚了解他们所要处理的事项，以及在危机发生时知道如何进行。有些公司为主管们设计了如何面对最恶劣情况的研习会，由此制定出他们的危机管理计划，在研习会中，他们学习如何在令人措手不及的状况下完成指定的工作。

整合三角

“整合三角”对不同品牌讯息来源如何形成认知，做了一个简单的描述。在顾客的观念中，只有当品牌做到言行一致、而且得到他人证实此品牌确实履行承诺时，整合才算成功。利用一个简单的图形，可以找出品牌沟通过程中不一致的地方，同时让公司对此问题有所警觉。换言之，营销传播传达出“言”的讯息，必须与产品和服务功能的“行”的讯息一致，同时也要与他人“确认”这个品牌的讯息一致。由图 5－2 可知，确认部分是用来管理“言”与“行”的讯息，但并非每个情况都会出现确认部分。值得注意的是，这三个沟通来源之间若出现裂缝或断层，就会产生不一致的现象，因而对品牌关系造成威胁。不一致的情形愈多或裂缝愈大，对关系可能造成的损害也就愈大。

图5－2

整合三角



西南航空公司是一个言出必行的绝佳例证。它保证提供低廉的票价，因此没有豪华的座舱，也没有精致美食，但是这和它

的产品讯息及服务讯息完全吻合。它不但生意兴隆，而且得到媒体正面的肯定，消费者对其低廉的票价和确实可靠的运作模式也十分认同。

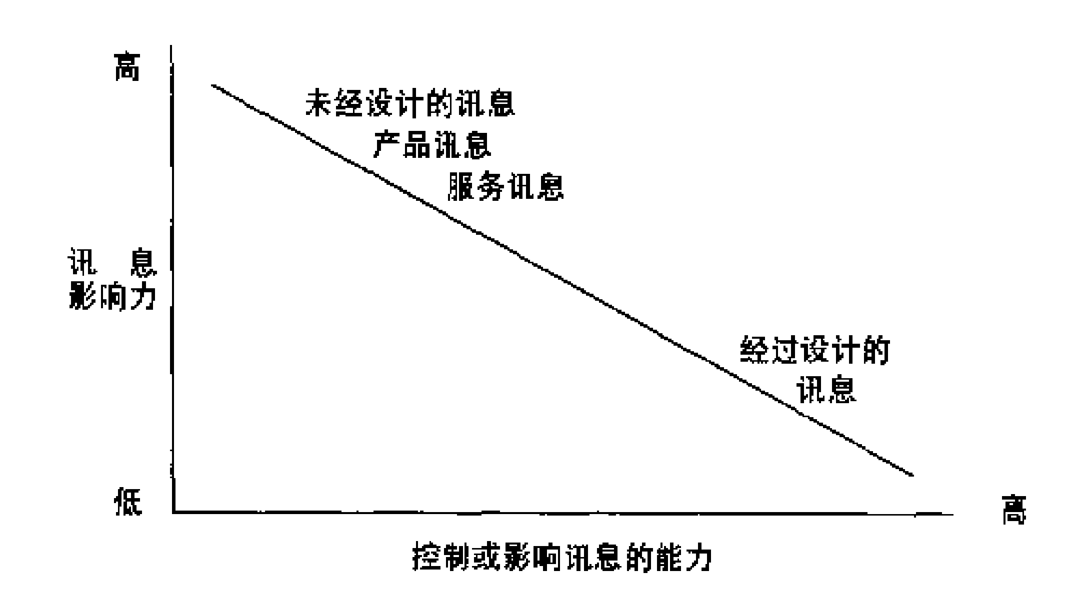
相比之下，西南航空公司在广告和促销上的花费比竞争者要少得多，但是它自1970年代开始肯运至今，每年都赚进大把钞票，而且，它在绝大部分的飞行航线中都稳坐第一把交椅。它所以能如此成功是因为言出必行，因此它不仅受到顾客的肯定，也受到了媒体及其他关系利益人的肯定。

讯息来源决定讯息的影响力

品牌讯息来源的种类与品牌讯息的影响力有很大的关系。如图5-3所示，讯息影响力通常与公司对讯息种类控制的能力

图5-3

讯息控制能力与讯息影响能力



呈反比。一般而言，这四大讯息种类中，经过设计的讯息的影响是最低的。顾客认为广告及其他营销传播讯息都是以自我利益为主，而且常常言过其实。商业讯息的混杂是造成这种情况的另一个原因。

在笔者举办的某个传播代理商研习会中，我们对某家代理商对在多国负责的某品牌产品诉求"持久的香味"进行讨论。推出这个品牌的某国与会者表示，因为在该国，有某竞争品牌已经使用了原来的标语，他们只好以"永不消散的香味"来取代。另一位与会者对这个修改过的诉求提出质问。他指出这句话有欺骗大众之嫌，因为香味是不可能永不消散的，但发言者竟然回答："哦，那没关系，反正没有人会相信广告。"

削弱设计讯息影响力的其他因素还包括不断下滑的企业可信度，以及愈来愈令人反感的强迫推销式商业讯息。虽然这些都是老问题了，但他们却使熟悉媒体的消费者在收看电视时更不耐烦地快速转台，而且使他们在心理上对印刷品广告视而不见。

进行一致性企划所遇到的另一项挑战，是消费市场愈来愈强调个人化商品和讯息的大量生产。个人化商品对一致性的威胁尤其显著。如果贵公司想到大型零售商店销售货品，如沃马特等，你可能会被要求修改你的产品线，以配合沃马特的产品型态。试想，这会对你的产品一致性造成什么影响？事实上，这也是百事可乐在它的"蓝色计划"里所遇到的另一个有关一致性的问题。不仅每个国家的营销传播执行方式都不同，消费者更抱怨每个国家的百事可乐口味都不一样。为解决这个问题，百事达公司只好全面更改它的生产和批发系统以及营销传播执行方式，以期能建立全球一致的品牌策略。

营销网遍及20余国的杨克洛维奇营销研究机构(Yankelovich Partners)发现，人们希望能有更完整的结构，同时

也希望看到更多的改变。这基本上是个自相矛盾的说法，而事实上，它却是策略一致性的本质。在不损害品质完整性的前提下，公司对产品进行修正，顾客便能得到满足。

将一致性策略化

所谓的品牌一致性是从品牌定位开始做起，而品牌定位乃是以核心价值观、销售承诺和特殊卖点为基础。包括经过设计的讯息、产品讯息、服务讯息和未经设计的讯息等，都必须发挥补足和加强定位的功能。一致性策略可以解决关系利益人重叠以及人们倾向于自行整合大量品牌讯息的问题。不过，一致的原则必须从顾客和其他关系利益人的观点出发才能有所作为，而非只听命于一个口令，或过分干预创意性的商业系统。

所谓的品牌一致性是从品牌定位开始做起，
而品牌定位乃是以核心价值观、销售承诺和特殊卖点为基础。

进行策略一致性的管理时，若能将这四大讯息种类全部考虑进去，便可为品牌创造附加价值，因为一致性可以通过加强信任、与讯息结合或减少矛盾讯息，而建立起长久的品牌关系。品牌讯息正朝着“创造品牌资产的有效关系”这个唯一的长期目标迈进。整合营销一致性策略所需要的，是一个可以整合核心价值观、顾客第一的生意哲学、品牌识别、品牌信誉、品牌定位和设计讯息的系统化处理方式。一旦策略一致性就位了，再造品牌价值便指日可待。

第6章

建立积极而有意义的互动关系

具有讽刺意味的是，一家不懂得如何在说与听之间取得平衡的公司，竟然是美国一家专职沟通的地区性电话公司。这家电话公司新任的营销部经理在被问到公司采取何种做法来建立更良好的顾客关系时，所举的尽是向顾客喊话的例子，完全与倾听顾客或带动顾客回应无关。他表示，根据顾客名单寄直销广告到顾客家中，是该公司向顾客介绍各项产品和新服务的主要方法。虽然访问重点是有关如何建立更好的顾客关系，但自始至终这位仁兄都没有提到公司会如何处理顾客的抱怨和疑问。这家以提供双向沟通服务营生的公司，宣称它正在努力建立更好的对外关系，事实上它所做的，只不过是利用更多的办法“接触”顾客，而不是与他们进行互动。

在顾客眼里，互动代表了与公司接触的难易

度、自己是否为公司所认识、公司反应的快慢和公司在人际关系或商业关系上的可信度，这些都是人们所希望得到的。从品牌的角度来看，互动代表听与说的能力，具备了听与说的能力之后，才能就顾客的回应想出改变其消费行为的办法。

有了互动的过程才能把顾客与公司结合在一起，使其成为产品企划和发展过程的一部分，也才能针对顾客进行个别的处理。如果想要发挥互动作用，企业在接收讯息上所做的努力绝不可疏于传达讯息。整合营销主张，互动性媒体可以用来有效传送讯息，同时也可用来接收和捕捉来自顾客及其他关系利益人的讯息，进而建立长期而有意义的对话。事实上，积极而有意义的对话对顾客和公司而言，都是一种互惠的沟通。

许多公司无法真正倾听的心理障碍之一，是出于某种不把顾客所说的话当一回事的老大心态，这或许是因为许多顾客的询问或抱怨都是多余的、琐碎的（这是公司的感觉），主管们懒得好好聆听这些其实可以解决的问题，或对发展新策略有帮助的意见。除此之外，如果不对互动关系加以鼓励、记录、全面检查的话，一家公司是无从了解顾客的想法的。

如果不对互动关系加以鼓励、记录、全面检查的话，一家公司是无从了解顾客的想法的。

电脑和软件程序操作容易与否，取决于其接触面的复杂性。同样的道理，以顾客为主的公司对接触面的复杂性十分敏感，这个接触面的复杂性，是人们在与公司发生互动时——无论是购买产品、询问资料、申诉抱怨或要求维修——所必须面对的。一家公司鼓励互动的程度是促进顾客支持公司的决定性因素。而互动策略则是帮助公司与顾客彼此认识和增加信赖感的方法，这也是公司提供给顾客和其他关系利益人更好的服务

的基础。

在这一章里，我们要讨论何谓互动媒体的选择、特定个人讯息和有意义的对话以及互动的益处，如建立关系和组织记忆库。在谈互动之前，让我们先来了解所有顾客接触品牌的途径，因为这些接触点都有传达讯息的能力，而且也是整体接触系统的一部分。

人为和自发性的品牌接触点

品牌接触点是指顾客有机会面对一个品牌讯息的情境。此接触点是品牌讯息的来源，若非人为的，就是自发的。人为的品牌接触点是指大部分经过设计的讯息，诸如广告、促销和对外发布的信息。自发性的品牌接触点则是指那些因购买、产品表现及服务等过程自动生成的情境，举凡大部分的产品、服务和包装讯息（此属经过设计的讯息）都包括在内。例如，当一个人决定要乘飞机到某地，他一定得先和航空公司或其服务代理人订票，然后到机场办理登机手续，在飞机上和空勤人员接触，抵达后领取行李。所有这些细节都属于自发性的品牌接触点，如果没有这些接触点的话，顾客是不可能享用这个服务的。

除了有必要对来自自发性品牌接触点的品牌讯息加以控制和影响之外，企业还可将自发性品牌接触点看作与媒体接触的机会。由于企业分工太细，预算过于功能化，他们不断地制造讯息，如制作和播放大众媒体广告、举办促销活动等，却对自发性品牌接触点传达出有待改正的强烈负面讯息浑然不知。这就是美国西部电话公司的情形，当顾客和政府官员批评这家公司的服务乏善可陈时，他们居然还继续利用广告来推销其专业服务。

笔者曾经在前文中提过，留住现在顾客要比争取潜在顾客省钱，自发性品牌接触点主要接触的对象正是现有顾客，这便是为何要将它们列为优先考虑的另一个原因。因此，最合乎经济效益的做法就是要充分利用自发性讯息接触点，除了可以加强其提供信息的能力，更可以强化聆听顾客和获得顾客信息的能力。

管理品牌接触点

品牌接触点的沟通管理之道是：（1）确认品牌接触点。（2）根据各品牌接触点的潜在影响力决定其优先顺序。（3）判断哪些品牌接触点最能得到顾客的反馈。（4）计算讯息控制的成本，以及每一个品牌接触点收集顾客资料的成本。（5）决定哪些接触点可以传达额外的品牌讯息，或加强有意义的对话。

自发性品牌接触点必须小心处理，以确保一致的讯息，而且不过分商业化。这些沟通机会很容易被误用，尤其是在顾客没有讯息接收权利的服务业，如航空旅游业、汽车出租业和餐饮业等。有些公司只是利用品牌接触点分析出来的结果，找出更多向顾客和潜在顾客传达讯息的机会。如果这些接触点让人产生反感，它们对建立正面的关系是不会有任何助益的。

接触点的概念乃是由北欧航空公司（Scandinavian Airlines）前任总裁简·卡尔宗（Jan Carlzon）提出的，他称之为“关键时刻”（moments of truth）。卡尔宗的解释是，在最能给顾客留下好印象的地方竭尽你的全力。换句话说，主要的品牌接触点乃是决定印象好坏的关系键。可取的是，卡尔宗显然并没有把接触点的概念解释成增加品牌讯息的轰炸机会。

某家广告代理商的负责人表示：“我们对影响消费者决定的因素了解得愈多，反馈得愈多，离整合传播的目标就愈近。

此外，还要设计不同的计划，用以确定和管理具有主要影响力的人手中握有的信息，确认发挥影响力的人是谁，以及他们如何影响最终消费者。如果说，接触消费者的正确方法是在各商场张贴海报，而非制作一个30秒的电视广告，那么我们一定会去张贴海报。"例如，有鉴于美国银发族在1996年的总消费额超过3万亿美元，一个用来进攻成长快速的银发族市场的另类媒体"银发网络"（Senior Network）的布告栏中心，便在全美4 500个养老院里张贴广告，为这群55岁以上的人介绍健身、语言课程或社交等活动的好去处。

品牌接触点管理之所以重要的原因之一，特别是在企业性营销方面，在于避免不同部门利用同一品牌接触点争取同一个顾客的情形。整合营销通过跨职能的监督和企划，将这些部门结合起来，加强不同接触点结合的利益。博伊斯联电公司（Boise Cascade）是3M公司的顾客，3M发现它与博伊斯的一个自发性品牌接触点居然是博伊斯的货仓。

一个由业务、电脑信息管理和后勤单位代表组成的3M跨职能小组，共同研究出一个可以使博伊斯减少存货和货仓营运成本达50万美元的方案，在3M小组提出的点子当中有一个后勤图表，标示了仓库里适合存放3M产品的位置，如此一来可以让货仓工作人员更方便迅速地将3M产品摆好。3M一位高级主管表示，这都是3M整合营销的功劳，它让员工对顾客接触点具有了高度的敏感性。

加强具有附加价值的互动关系

为了激发整合营销的互动性，一家公司必须做到以下四点：（1）在大众、互动和寄件媒体的使用选择上取得平衡。（2）建立可追踪顾客互动（不只是交易）、需求和疑问的资料

库。(3)运用并促进与顾客之间有意义的对话。(4)确保公司组织的记忆和学习程序可以在企业行为模式上做一番必要的改变。

媒体运用的均衡度

不论是公司还是顾客，心中都有一份媒体名单，一个与其他人或公司之间传递讯息所使用的媒体名单。然而，大部分的公司在传达讯息时，很少做策略性的媒体运用，更别提接收顾客反馈了。以广告界为例，它让人们以为媒体是一条单行道，专门用来传送讯息给现有顾客和潜在顾客，几乎没有人注意到可以带回顾客和其他关系利益人讯息的双向沟通媒体。也许有些人会反驳，市场调查报告和免费消费热线已经提供了反馈的渠道，但是，对大部分公司而言，这些沟通方式的象征意义远超过实际效用。至于其他反馈的来源包括：销售记录、订单、顾客保证卡及意见卡等，但是很少有人将它们整理成现有顾客或潜在顾客的资料档案。

所谓“媒体名单”的概念是指：由于媒体分散众多，顾客可以选择的媒体相对的也很多。TCI 有线频道公司总裁约翰·马隆（John Malone）曾提到，将来也许会有 500 个电视频道，他举出这个数字的原意只不过是要强调未来我们可以选择的媒体会比现在更多。事实上，未来我们可以选择的媒体要比区区 500 个频道多多了，因为将来电脑、电视和电话结合了之后，频道的数目是无限大的。全世界的电话号码加上不断增加的电子邮件地址、互联网和其他使用方便的资料库，频道的选择量是难以想像的。像今天，我们所拥有的电视频道、杂志、电台、企业及其品牌都要比过去多。同时，人们一周 7 天、一天 24 小时都可以连线上网查阅自己最有兴趣的信息，包括品牌和公司的资料等。

在整合营销里，媒体负责给顾客和其他关系利益人传送讯息，并将顾客和其他关系利益人发出的讯息传回。免费消费热线、传真号码，还有最重要的电脑网络和公司网址的快速成长，使刺激顾客反馈变得更容易也更有效。大众传播媒体加上以地点为主的媒体，如报摊、店内或公司内的闭路电视录像宣传、活动海报等，再加上和店家配合促销活动，便可设计出创意十足的传送和接收讯息的系统。

法伦·麦克利戈特整合营销公司（Fallon McElligott）总裁马克·戈尔茨坦（Mark Goldstein）认为："企业已经无法再靠企划和购买而获得媒体，现在是创造媒体、结合媒体、与媒体合作的时代。"企业及其代理商应该将"讯息处理"解释为负责接收和传达讯息，而未来也许将媒体部门更名为"关系联络部门"会更为妥贴。

媒体角色转换的时代：协助客户

媒体的责任应该是协助客户进行双向沟通，并提供有价值的信息。企业若能做到这点，才算真正注意到什么是顾客或其他关系利益人想要和不想要的。然而长久以来，媒体一直只被当做传送讯息的工具。

这并不表示大众传播媒体已经走入死胡同或即将凋零，大众传播媒体已死的说法大有言过其实之嫌。不过，一家全球性广告代理商的总裁认为，大众传播媒体衰微的原因在于：（1）零售市场的扫描系统可以显示在哪些商店里哪些商品卖得最好；（2）在资料库中可找到特定家庭的背景资料；（3）如今企业有能力大量生产个人化商品；（4）媒体选择的激增。虽然这四种情形的确存在，但却不足以将大众传播媒体置于死地，它们只不过开启了与顾客沟通的另一扇大门。

大众传播媒体在传递某些特定讯息给特定接收者时还是十

分划算的，如建立知名度与形象、告知与强化品牌的讯息。同样地，对某些产品种类而言，大众传播媒体在顾客选择和刺激购买试用以填补流失的顾客，或扩大顾客层面上，是相当具有成本效益的。

经过设计的讯息所面临的重大挑战，除了鼓励回应之外，还包括确认回应者身份，将这些潜在顾客的资料加以整合，从中获得宝贵的信息。不论在消费产品或工业产品的销售上都反映了这个事实，因为寄件媒体的每千人成本（CPM）比大众传播媒体的每千人成本要高出许多：

表6－1

各种传播渠道的每千人成本

传播渠道	每千人成本
大众传播媒体讯息	10至50美元
直销讯息	250至5 000美元
电话销售	8 000至24 000美元
实地推销	40 000至400 000美元

聪明的公司会想办法利用单一媒体来创造另一个与顾客接触的机会。例如，一种专门给进行化疗的人使用的洗发精，可以在其上市广告中附上一张购物券，鼓励这些特定的对象直接与公司接触。人们常忽略的是，大众传播媒体其实可以用来在小众市场中找寻潜在顾客，如邀请真正对你的公司和产品有兴趣的人主动与你接触，进行交谈，并让他们自行决定自己属于哪一个资料范围。此外，对重量级品牌来说，大众传播媒体不

仅在接触现有顾客和潜在顾客上十分合乎经济效益，在传达重要讯息给其他关系利益人的花费方面，也是相当划算的。举例来说，可口可乐在赞助奥林匹克运动会时，一定希望所有的现有顾客和潜在顾客，以及包括员工、投资人、媒体、供应商和批发商在内的其他关系利益人，都能通过传媒知道这项赞助活动。

大众传媒、互动媒体及寄件媒体的运用组合

商业关系策略需要制定一系列全新的沟通目标。一个品牌必须有超乎预期的表现，要懂得尊重顾客，更重要的是，要对为公司带来利润的忠实顾客给予奖励。若要和带来利润的顾客建立起长期的关系，公司应该采取以下六大步骤：

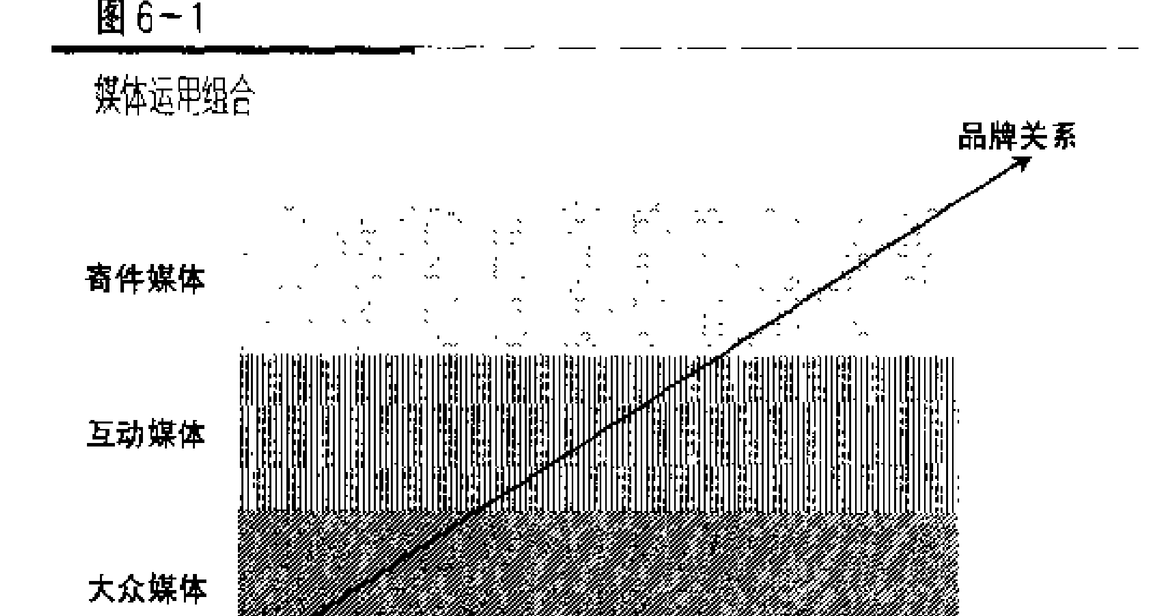
1. 建立品牌知名度。
2. 筛选潜在顾客。
3. 刺激消费试用，同时了解顾客不购买的原因。
4. 鼓励再次购买。
5. 鼓励购买同一品牌的其他产品或公司其他类型产品。
6. 重新争取转换品牌的顾客，或起码了解其选择另一品牌的原因。

对大部分的消费性产品和工业产品来说，利用大众或小众传播媒体来发掘、筛选和吸引潜在顾客，是很经济的做法。互动媒体适合用来刺激回应，或鼓励那些喜欢自我决定所属资料范围的人。建立知名度和制造回应，是争取顾客的做法，一旦顾客争取到了，寄件媒体通常就成了联络、保持和重新争取顾客最经济的方法。其中，重新争取现有顾客乃是管理与顾客之间对话的必要步骤。

新型媒体的出现，让媒体组合一词有了全新的意义。媒体组合不再只代表大众传播媒体的组合，而是大众传播、互动和寄件媒体的组合。这就是笔者所谓利用媒体选择策略来执行整合营销。如图6－1所示，品牌关系是从利用大众传播媒体建立知名度开始，通过互动媒体鼓励回应，关系强度便逐渐增强，再加上寄件媒体不断进行与顾客的个别对话，品牌关系将更加有力而稳固。

图6－1

媒体运用组合



例如，宝洁公司（Procter & Gamble）在推出洁儿软性洗衣粉（Cheer Free）时，便利用大众传播媒体打出新配方的广告，这属于从读者和观众群中发掘、筛选潜在顾客的步骤，并在广告中加入鼓励行动和回应的手法，以吸引皮肤敏感的潜在顾客，然后，把这些回函的资料输入潜在顾客资料库中。这里所谓的潜在顾客，是指宝洁寄上折价券（联络关系）和其他有

关品牌的资料（用以留住和重新争取顾客）的对象。

对于交易金额较高的汽车、保险、工业产品或购买率非常高、但潜在顾客人数很少且容易辨认接触的产品种类，更应该充分使用寄件媒体来进行发掘、筛选和吸引顾客的工作，而非选用大众传播媒体。同理，如果使用者范围愈广、购买率愈低、族群愈复杂，就愈适合使用大众传播媒体来接触、维持和重新争取顾客。对消费包装类产品的营销策略而言，由于大众传播媒体可以打出强而有力的形象广告，于是便成了发展和培养心理层面关系的绝佳工具，它不但可以替顾客和品牌牵线，同时也可以用来巩固互动关系。许多高级啤酒、香烟和运动器材品牌在这方面都做得十分成功。

于是问题来了：大众传播、互动媒体和寄件媒体应该如何组合呢？企业在做决定时必须考虑以下几点：

- 目标对象的广度：通常产品市场愈大，大众传播媒体的效力就愈大。
- 购买率：购买率愈高，寄件媒体的效力就愈大。
- 平均购买量：平均购买量愈高，寄件媒体的效力就愈大。
- 品牌转换现象：品牌转换的震荡愈大，愈适合使用寄件媒体和大众传媒。
- 顾客购买率：若占有率很低，可利用互动媒体提供附加价值来增加占有率。
- 顾客利润：一般而言，顾客对公司愈有利，寄件媒体就愈划算。

互动媒体的运用

可测性与可靠性是互动媒体使用增加的原因，同时也是过

去几十年来促销和直销蓬勃发展的主要原因。互动媒体如各大网站、报摊、公用电话亭和免费消费热线等，可以记录顾客批评或询问的次数，甚至可以评估这些互动的本质，例如这个人是来买东西的还是来询问资料的？

互动媒体基本上可分为被动和主动两类。国际互联网、报摊和电脑光碟是属于被动式互动媒体，可以让人自由选择和编排想看的资料。同时，顾客还可以在某些被动式的互动媒体上留下讯息，作为索取更多资料、样品或其他任何服务之用。主动式互动媒体具有传送和接收讯息的实际能力，如免费消费热线、电话推销和监控严密的电脑连线等。主动或实际双向对话的好处是可以回答个别问题，解决分歧意见。有了主动式互动媒介，顾客的购买行为就不至于出现中断的情形，如顾客必须在收看电视广告的同时，起身去拨荧屏上显示的免费电话。

新媒体（也就是人们对互动媒体的称呼），特别是互联网，向企业提供了更多与顾客互动的方法，但更重要的是，它们赋予了顾客选择讯息、回应公司以及与全世界人士谈论公司和品牌的能力。例如，麦当劳在 1996 年举办了一项头奖为 100 万美元的益智问答比赛，数天之内就有十几个网站提供比赛的答案，其中更有一个网站提供了 3 500～6 000 个问题的答案。这个例子可以说明新媒体如何影响旧有营销手法。

另一个说明新媒体影响力的例子，是某位美国退休人员协会（American Association of Retired People）代表，在参加国会会议时使用手提电脑的情形。美国退休人员协会非常希望某项正在进行讨论的法案可以得到国会的通过，于是，这位代表在国会午餐休会时，利用他的手提电脑发出议题告急的信号。他利用数据机很快地联络上总部，总部立刻从其会员资料库中挑选出 100 位该议题的主要支持者，将每一个姓名与代表传回来

的讯息合并成为私人信件，再把这些个别制作的告急讯息传真给这些协会的支持者。几分钟之后，国会议员办公室的电话便开始响个不停，还涌进了大批的传真。

因特网作为营销工具的生存能力

对于因特网未来在营销上所扮演的角色，已有许多人著书立说。这股设立网页的热潮，不禁让人想起1848年的淘金热，在当时有很多人对金矿投下了大笔金钱和心力，殊不知那些卖小吃和采矿工具的才是赚大钱的人。今天，为人设计网页要比为自己公司设计网页吃香得多。企业界显然还不太能接受因特网不是产品直接销售工具的观念，企业界人士普遍认为因特网只是一个方便顾客取得讯息、运用讯息的信息补给站。

企业界显然还不太能接受因特网不是产品直接销售工具的观念，
企业界人士普遍认为因特网只是一个方便顾客取得讯息、运用讯息的信息补给站。

很多上网者只不过是好奇的网上冲浪者。亚利桑那州一家玉米片沾酱制造商沙漠玫瑰食品公司（Desert Rose Foods），专为广大顾客设立了一个网页，向消费者提供产品目录和说明书，消费者可通过网页直接向工厂订购沾酱。虽然一年下来来自全世界的网站造访人数和索取资料的要求不少，但是通过网络下订单的却只有一份。很明显地，大家对网上购买玉米片沾酱没有兴趣。再看看另一个例子：电脑、移动电话和摄像机电池直销商电力特快车（Power Express）有30%以上的订单是通过因特网收到的，而且这些订单半数以上附有购买者的信用卡号码，一目了然，极易遭人盗用。

嘉信理财（Charles Schwab Corp.）公司是一家著名的低

佣证券投资公司，它有超过四分之一的交易订单是顾客利用电脑数据机或按键式电话成交的。股票买卖情况和购买玉米片沾酱孰重孰轻，说明了利用互动媒体来进行交易要用之有理。沙漠玫瑰公司也学到，网站造访人数的多寡并不足以代表销售的好坏。确认潜在顾客的方法之一，就是看顾客是否愿意提供与产品类别有关的个人资料。互动关系需要双方的投资，一个对贵公司真正有兴趣的顾客，应该不会吝于提供可以提升公司服务质量的资料。然而，千万不要忽略了要求顾客提供资料时的表达方式，你必须清楚明白地告诉顾客为什么要他们提供这些信息，以及公司将如何利用这些信息。

凯彻姆互动公司（Ketchum Interactive）前任总裁林恩·厄普肖（Lynn Upshaw）建议他的客户将他们的网页看成“媒体的财产”，而不要以广告视之。举例来说，珍化妆品公司（Jane's Cosmetics）特别针对 12～18 岁的少女，在奇迹（Prodigy）网站上设立了一个网页。利用这个媒体推出“气氛”节目，是这家公司有史以来最成功的营销战术。这个节目的所有权归珍化妆品所有，内容形式则类似早期由肥皂制造商所制作的电视肥皂剧，而且只供上网者收看。像这样以一个专有的节目来维护顾客与公司之间的关系，要比用传统广告亲和得多。

因特网在处理关系上所扮演的另一个重要的角色，是对未经设计的讯息进行监控。到目前为止，受闲气的顾客只会对家人、朋友和同事诉苦，但是，如果上了网，他那一段不愉快的经历就会一字一句地呈现在几百万人的眼前。这种能耐若发挥到拥有自己网上利益团体的小众市场上，将是十分惊人的，1995 年英特尔（Intel）的经历便是一例。有一位电脑行家出自一片好意，上网告知他发现英特尔的 Pentium 晶片出了一点小瑕疵。消息传出后短短几个小时，全世界使用电脑的人都知

道了英特尔的晶片出了“问题”。随着网络的谈论愈来愈热烈，很快就吸引了CNN的注意，充分展现了大众媒体对这件事的关注，最后导致英特尔赔上数百万美元。

虽然英特尔对这个问题的反应不够迅速，但是它却学得很快。它在事后拨出4亿美元作为紧急事故预备金，以备将来不时之需。更重要的是，它还聘请了多位全职人员全天候监视因特网上所有关于电脑的交谈，以便及早发现任何有关英特尔和其产品的问题，尤其是负面的话题。

利用因特网与其他企业互动，会比与消费者互动成长得更快，这是因为电脑的使用在商界十分普及，而且绝大多数公司购买信息的需求愈来愈大。另外，为了应付企业型顾客所付出的成本，似乎比应付消费者所付出的成本来得理直气壮些，尤其是那些低利润产品和服务的购买者。如果消费者利用电子媒介进行商业交易行为能成为风潮的话，购物代理程序功不可没。事实上，已有部分企业使用了购物代理程序。所谓购物代理程序是指通过电子媒介搜寻产品资料价格、存货和其他相关信息的网络软件程序。

令人关心的是，那些在网上做生意的公司到底可以和顾客建立起什么样的互动关系？如果顾客购物主要的考虑为价格，那么，他们与公司之间的关系必定很薄弱。对一般零售业来说，我们深信产品伴随的服务，如信用、送货时间、退货规定等顾客服务在经营关系上会继续扮演一个举足轻重的角色和关系的代言人，网络软件代理程序充其量是一个替你省下翻阅电话簿的工夫、让你早点找到好价钱的工具。

影响网络营销的变数

虽然因特网明显比其他媒体成长得快，但是要打败广播、

电视、报纸、杂志和邮件服务成为营销传播新贵，仍有待努力。因特网和这些媒体不同的地方，在于它提供了被动和主动式的互动，这项特点会继续提高它的使用率。然而，目前有几个障碍必须先克服：

- **内容** 有人认为，因特网是专门等待问题到来的技术性解决方案。除了那些提供特定目录、货品和价格信息的网页之外，大部分网页的内容与一般的印刷品广告无异，不但没有创意，而且在其他媒体上也看得到。
- **操作速度** 因特网的结构基本上是以传送文字为主，但是由于实际上的需求和期望，现在它还要负责传送图表、影像和声音。这些新需求加上难以估计的使用人数和老旧的机器，使得信息接收的速度十分缓慢。
- **使用深入度** 深入的障碍有二，一为实体上的。大部分的顾客，尤其是消费者，根本就没有电脑和数据机可以上网。再者为心理上的。许多有硬件设备的人不知如何在因特网上找寻资料，而学会在网上浏览的人又不见得喜欢这种经验。
- **安全性** 在本书出版的同时，有好几个交易安全系统正在进行测试，但是，即使一个系统通过安全测试也要经过好几个月、甚至好几年，顾客才能放心地在网上进行交易。
- **策略运用** 由于与其他媒体的差异性不大，因特网应该被视为一项营销传播的辅助媒体。营销专家正在为如何做到这一点而大伤脑筋。我们曾经提到，试图找出所有问题的花费不少，正确的做法应该是从因特网的优点着手，如标榜全年无休、具有庞大的资料储存量和资料接触通道、可以要求造访网站者回答问题以便进行过滤、

网站资料可做全球性立即调整等。一旦安全问题解决之后，因特网将会成为一个主要的直销工具。

运用互动媒体在成本上的考虑

互动系统是建立关系的一项投资，绝对不便宜。有些公司在决定使用互动媒体后才赫然发现眼前的阻碍。假设你刊登了一个免费服务电话号码，鼓励大家来电话，万一真有成千上万的人打电话来你该怎么办？例如微软公司在推出视窗95时，就曾出现一天打来4万个电话的情形。

类似的情况也发生在福特汽车公司身上。福特推出全新造型的96年金牛座（Taurus）时，刊登了一则长达8页的彩色报纸广告，鼓励消费者利用免费消费热线、电脑网址或通过奇迹网站、其他服务网站与福特联系，好处是："我们会寄上全新福特金牛座介绍书一本。"广告出炉的第一天，就有人在福特网页上花了一小时等候图片下载，结果得到的竟然只是一页告知上网者如何索取介绍书的摘要文字，某些电话服务网站甚至干脆表示他们没有"金牛座96"的网址。

另一个要考虑的成本问题是，公司服务代表愈专业、愈能言善道，他的费用通常就愈高，再加上装设免费服务电话和维持电话运作、设计网页、装设公司信息系统和硬件以搜集顾客资料和管理资料的各项成本，公司每年的支出动辄数十万美元。另外，回答外来的询问需要动用到公司里的人力和时间，这些都是额外的费用。如果中途放弃这些互动的投资，损失的不仅是顾客的支持，一旦顾客发现他们只能向别的消费者诉苦时，将会对品牌造成严重的打击。

在进行互动计划之前，公司应该先评估其实际承诺的能力。GTE通讯公司发现，与其维持一个精心设计处理投诉的应付系统，还不如想办法减少顾客对电话服务的抱怨。调查显

示，即使打了电话投诉，顾客多半还是会拒绝消费。这便是全面质量管理的基本原则之一：修正过程，以免浪费时间和金钱来弥补错误，当产品出问题时，它还可防止负面讯息的传出。为了正确估计成本和利润，公司必须以系统化和跨职能的方式来评估计划的可行性。

由此可见一个完善的互动系统必须确保公司的大门是为顾客敞开的，而且能给公司提供一个比较经济的做法去倾听及回应顾客，满足顾客的需求，让顾客觉得他们的想法与意见受到公司的重视。同时，这个系统也提供了快速处理顾客抱怨和询问的方法。不过，若要加强便用传递特定讯息的寄件媒体，必须先建立和管理顾客资料库，我们稍后会在本章中讨论这一点。

寄件媒体的运用

这些是指可以传送讯息到个别区域和个别电子邮件地址的媒体，如直销邮件、电子邮件、电话推销、传真等。寄件媒体不应与个人讯息产生混淆，一个媒体针对个别地址发出讯息，并不表示它所发出的讯息就是个人的。事实上，大部分直销邮件和电话推销虽然以个人为对象，但内容却很大众化，一点也不私人。例如，人们不会因为一封直销信函里出现好几次私人姓名，就笨到相信那是私人信件。

虽然有相当多的人对一对一营销的价值与道德问题提出探讨，但是真正的挑战在于如何研制出一个合乎经济效益的实际做法。可惜的是，大部分正在建立或发展资料库的公司只把这些丰富的资料拿来用在选择媒体上，而非用来设计个人讯息内容。这是因为对许多产品类别来说，设计个别讯息的成本实在太高了。

然而，想要与顾客建立更紧密而稳固的关系，个人化讯息与有附加价值的讯息是不可或缺的。相对于大众传播媒体，虽然寄件媒体可以保证讯息受到较高度的注意，但由于如今寄件媒体十分普遍，影响力已不复当年。虽然如此，个人讯息却拥有较大的影响力，特别是在讯息中提及顾客过去的某些消费行为或特色（与产品及其使用方法有关），使收件人知道这是为他所设计的。

举例来说，旧金山的二市场（2 Market）在因特网上提供邮购产品目录，它还特别聘请了一位礼品专家，挑选赠品送给提供个人资料的顾客。这家公司利用这种方法提供给顾客带有附加价值的服务。设计个人讯息可以建立起丰富的关系资料库，让收到赠品的顾客在一年后或明年生日时再与赠送礼品的公司联络，而且也可在其他赠送礼品的活动中提醒顾客上次收到的赠品。

资料库在互动过程中所扮演的角色

资料库与互动的关系，就好比引擎与汽车的关系。简单来说，以资料为主的营销是用来确认顾客、倾听顾客以及追踪与顾客之间的交易。到目前为止，大部分的企业主管都认为，追踪顾客的消费行为和态度只适用于企业型产品和高价位消费产品，但是，随着资料库使用成本逐年下降，这个观念正在逐渐改变。唐纳利营销公司（Donnelley Marketing）发现，一半以上的大型包装产品公司都在着手建立消费者资料库。不过，这并不代表每一家公司都有能力负担追踪每一个最终使用者的成本，事实上，只有极少数包装产品公司能做到这一点，但这也不表示其他的公司必须放弃以资料为主的营销。

以高露洁（Colgate）为例，虽然它无法对单项产品的每一

次购买行为进行记录和回应，它却可以通过零售店的网上浏览资料，确认高露洁牙膏和高露洁其他产品爱用者的身份，并加以回应，这个花费大约是每年每个家庭 200～300 美元。有了这些顾客的资料，高露洁就可以有效地针对这些高消费群设计大量的特定讯息，给予他们适当的奖励，鼓励他们购买更多的高露洁产品。这些顾客的意见通常也是最有价值的。

本书第 10 章将会针对如何建立及使用资料库做更深入的探讨，接下来我们要说明为何营销和营销传播必须以资料为主。

大量制造特定的品牌讯息

如果一个公司无法为其品牌大量制造特定的个人化讯息，其大量制造个人化商品的能力便会受到局限。公司在生产含有附加价值的特定产品之前，必须先了解顾客的个人需求，设计特定传播讯息也是一样。特定讯息的基础，在于了解顾客交易的记录、他们对品牌和公司的态度、他们的生活方式和个人背景资料，以及公司曾经对他们所说过的话和他们的反应。

要知道对你有利的顾客是谁，他们是用什么方法、在什么时间、以什么方式与贵公司有过互动或想与贵公司有所互动，这些资料全赖资料库的提供。有了“交易行为和顾客态度记忆库”，公司便可像区分产品一样来区分顾客。市场区划的概念和集中营销力量确定产品爱用者，早已不是什么新点子，最大的问题在于如何确认这些顾客、追踪他们的购买行为或其他与品牌有关的行为，以确实掌握那些比较有利、比较愿意接受其他产品的顾客。

建立顾客及其他关系利益人的资料档案，可以让公司确认这些人的身份，以对待个人的态度对待这些人，而不是只把他

们视为一个大众市场的成员或一个小众市场。这是建立长期顾客关系的第一步。职业棒球队圣地亚哥牧师队（San Diego Padres）看到了其中的价值。由于球赛的观众入席率不佳，于是他们便对当地的棒球迷进行了一项意见调查，希望能找出吸引观众回到球场的方法，结果发现，这些球迷最大的心愿是球队能认出他们是支持该队的球迷。当被问到他们希望球队如何认识他们时，他们表示："想办法让我们这些忠实球迷和队员聊聊天，和球队相处一下。"换句话说，他们希望与球队建立某种互动关系。于是这个球队设计了各种不同的活动，利用忠实球迷资料库的资料寄出邀请函，邀请球迷参加。

另一个善用电脑和资料库的消费性产品的例子是多米诺披萨（Domino's Pizza)。它将顾客电话中的信息输入顾客资料库，顾客购买记录与其地址、电话号码马上一目了然地出现在电脑屏幕上。赶时间的顾客只要说一声"照旧"，就可以挂掉电话，因为电脑屏幕上出现的除了顾客的姓名、地址和电话号码之外，更包括他经常点用的餐项。电脑软件程序可以即刻查出讯息来源（姓名与电话号码），将它整理到含有来电话者购买记录的资料库中。至于新顾客，如果公司设有空白资料库，则在电话铃响四下之后，来电话者的姓名和电话号码就会自动显示出来。多米诺披萨经营的700家分店和超过一半的加盟店，都设有这项系统。

将资料库和电脑软件结合，可以从多方面改善顾客服务质量，例如将电话转给特定业务代表或部门便是其一。如果一家电力公司中某企业顾客打来的电话，向来都是由公司里某一服务代表处理，那么就可以将此企业顾客来的电话都转接给同一个代表。这些系统可以免除登记姓名、地址和电话号码时可能发生的错误，因为这些事只需做一次就一劳永逸。如果一开始不小心登记错了，一经改正，接下来的交易也会跟着改过来。

这些系统还可使顾客和公司的行事更有效率，不必在电话上浪费时间，因为固定的资料会自动打印在订单或账单上。

联邦快递公司（FedEx）每天要处理25万个以上的顾客电话，他们会自动将来电话顾客的资料从电脑中调出，以节省询问和登录基本资料的时间，大大地减少了接听电话的人力费用支出和时间。此举不但为公司节省了金钱，也为顾客节省了时间，更重要的是，可以确定来电话者是否为其现有顾客。

要满足个人的需求，必须先个别面对第一个顾客，告诉他们花一点时间与精力让公司了解他们的愿望、需求和顾虑是必要的。一旦公司拿到了这些信息，就有责任好好加以利用，将含有附加价值的讯息传达给顾客。整合营销必须持同心协力的态度，绝不可以是敌对或散漫的。

除了建立关系，资料库还能创造一个互动的反馈环。个别接触所得的信息会延伸到企划的过程里，提供即时、实际的产品和营销传播成功与否的信息。除了能得到有用的反馈之外，这些工具还可赋予员工较大的权力，让他们与顾客和其他关系利益人接触时能做出更明智的决定。换言之，资料库在现代营销中扮演的角色，不再只是用来制定目标对象的工具了。今天，丰富的顾客资料库已经比土地、人力和资金更有价值。

积极对话的五大要素

收集顾客姓名地址，寄给他们更多的品牌讯息，并不是整合营销要做的事。它真正的任务是了解顾客，以便与他们进行积极而有意义的对话。虽然企业总裁和营销主管嘴巴上老是说要多多与顾客交谈，其实他们根本就不了解积极的对话和强迫式对话有何不同，后者是被动的、让人厌烦的，而且在顾客眼

中毫无附加价值可言。

积极对话的五大要素为：信赖、重视、反应、尊重和加强信心。顾客希望公司可信赖、重视他们、而且反应迅速，公司对顾客则必须以礼相待，才能加强顾客对公司的支持和信心。以下分别详述之。

1. **信赖** 顾客最关心的一件事就是如何避免产品购买的风险。如果他们不喜欢这件产品，或是这件产品不好用，或者万一这个产品坏了他们可以采取什么行动？一个让人信赖的公司必须做到的一点，就是要让顾客觉得申诉问题是一件轻松容易的事。如果顾客得填写一大堆表格，找出收据，自费寄回产品，而且等上好几个星期才能得到回音，顾客就会认为公司并不乐意退换产品。

   例如，一家国际性家电制造商对消费者电话的处理规定是：顾客必须自费把产品寄回公司，而且得先支付35美元的服务处理费。想想看，这样的规定会传达出什么样的负面讯息？首先，它的产品有问题，顾客失去了信心；第二，公司的规定等于告诉顾客他们必须花钱受罪；最后，产品本身并没有任何退换货品的说明，或者要将产品寄回何处的资料。像这样的情形只会让顾客充满无力感，觉得完全不受重视。

   一个公司值得信赖与否，要从顾客接触的难易度开始着眼。在一个有关电脑和顾客服务的团体调查会议上，有人问到："你如何打电话与IBM联络？"大部分的人一想到要打电话给一个大公司，尤其是一家大型的跨国企业，都摇头拒绝。可见顾客的问题愈容易得到解决，这个顾客就会愈支持这家公司。对顾客

而言，可以很容易地与公司联系就是一项附加价值。

对大部分的包装产品消费者来说，品牌忠诚度已不复以往重要，因为他们不再需要制造商为品牌做保证。实施无条件退货政策的零售商已经取代了制造商的角色，它负起了为顾客退换货物的工作，抢尽了产品供应商的功劳。这是品牌忠诚度的一种转移现象，也就是把品牌忠诚从制造商转至零售商身上，而使后者强而有力的情形。

换句话说，零售商为消费者减少了购买的风险，于是消费者把他们原来对制造商品牌的忠诚转移到零售商的品牌上作为回报。但是到头来真正负责处理这些退货的人还是产品制造商，照理说，他们应该享有更多的好处才是。其实，制造商可以通过设计好的讯息，告诉顾客到零售店去办理退货，如果顾客不满意零售商的服务，可以直接与制造商联系。

2. **重视** 顾客和其他关系利益人都喜欢让人认识，这是互动关系形成的第一步。例如，公司通常都会指名道姓地向潜在顾客进行邮件和电话的推销，如果这家公司与这名顾客之间并没有任何关系，这个被联络的人就会知道这家公司别有所图。然而，一旦生意成交了，即使公司只将此视为"猎物到手"，顾客还是会觉得他与这家公司已经建立起一定程度的关系。如果公司忽略了这一条"门路"，那么顾客或投资人就会认为他们与公司之间的关系不过尔尔。

公司在直接与顾客接触的产品项目上，必须提供与顾客过去交易经验一致的做法。赫兹租车（Hertz）公司的常客，对他们每年租车和遇到问题的次数可是

清楚得很。如果赫兹公司能在顾客订车或取车的同时，了解他们的交易记录，品牌关系就会因而加强，顾客也会觉得他们的品牌投资得到了应有的回报。

尼曼·马库斯百货公司发现，名流富豪型的顾客通常非常渴望得到他人的注意。这家百货公司以提供环游世界的机会，以及与当地尼曼·马库斯百货的主管共进午餐等方式，来回报年消费额超过200万美元的大客户。在它对这些重量级顾客所做的例行调查中显示，这些顾客最喜欢的竟然不是环游世界，而是与百货公司主管共进午餐。即使拥有万贯家财，这些人仍然希望自己能得到他人的重视，而与百货公司主管共进午餐正给予了他们这种感觉。

西尔斯百货为了重建其顾客群，加强与顶级顾客的关系所使用的方法，是一个十分简单而又省钱的计划。这家连锁店寄给顶级顾客一张上面写有“最佳顾客”的小贴纸，让他们贴在西尔斯签账卡上，并指示员工要特别礼遇这些顾客，例如把他们介绍给部门主管或该店总经理认识，或特别告诉他们当期减价商品的项目及其摆放的位置。根据西尔斯百货的调查显示，这项行动十分奏效。

3. **反应** 给顾客提供一个免费服务电话号码或电子邮件地址，方便顾客与公司联系，只是反应的第一步。广义的反应包括：公司服务代表以诚恳的态度倾听顾客的问题，将彼此对谈的内容整理到顾客的档案记录里，以及充分协助顾客，直到问题得到解决或对后续动作做出协议。顾客在下订单、提出抱怨或要求协助之后，直到事情解决之前的这段时间内，不但是一个

很强的服务讯息，同时更是公司实际反应快慢的指标。

反应的情绪方面是一个不容忽视的细节。例如，一个顾客打电话去订购目录产品的时候，通常是很兴奋的。然而，由于大部分的公司都过于注重内部作业，所以通常都是以公司的利益为出发点来制定购买顺序。许多直销公司劈头就先问他们想知道的事："你的顾客编号是多少？就是目录对面那个印在你名字上方的号码。你的地址呢？还有……"，而不是先问顾客想买什么或想问什么。他们把一件原本该是很愉快的事变成了一个烦人的过程。因此，主管们必须自问，公司是否具备了快速反应的人力与财力，千万不可对顾客许下无法实现的承诺，这就是本书在第一章一开始就提到的美国西部电话公司所面临的问题之一。

4. **尊重** 顾客不喜欢成天被商业讯息干扰，不喜欢接到莫名其妙的推销电话，更不喜欢别人老叫他们买他们用不着的产品。他们讨厌这些咄咄逼人的讯息，对这些讯息愈来愈反感。如果公司能尊重他们和他们的时间，他们也许会比较愿意参与这些商业活动。所有的品牌接触点都应该标上"小心处理"的警语。大部分公司传达讯息的方式，不禁让人联想起过去电影里经常可见的医生手拿大针筒在诊所里追着病人跑的画面。换言之，品牌讯息愈以自我为中心，顾客看见的针就愈长。

我们可以说，是企业自己一手打乱了互动关系。直销市场调查公司（Direct Marketing Research Associ-

ates）总裁迈克·格林（Mike Green）表示，现在他们必须寄出比10年前多两倍的问卷，才能收回相同数目的问卷。换句话说，顾客对市场调查和推销已经感到烦不胜烦，这是造成问卷收回率大幅下降超过三分之二的原因。虽然直销促销邮件的收回率并没有明显的下滑，但是在过去10年里，直销执行与目标确定的方法不断推陈出新，收回率却不见攀升，仍然只维持在2%左右，我们只能说这些新方法平衡了顾客的排斥现象，如前所述，有些目标确定工作做得十分出色的公司，可以将市场调查收回率提高50%之多。以欧洲为例，欧洲对强迫接收媒体的反弹声浪日益高涨，于是欧洲工会正在促立法严格限制电话和直销邮件的推销。

企业和传播代理商强迫顾客接收讯息的本领愈来愈高强，相对地，顾客也愈来愈懂得如何阻断或躲避这些商业讯息。以汤普森电器公司（Thompson Electronics）为例，它在对电视广告的一片讨伐声中渔翁得利，因为它推出了一种录像机，可以替使用者快速跳过录像带中的广告。

一家著名的电脑公司最近利用传统资料库营销法来推销其电脑，在笔者为这家电脑公司所做的企业顾客团体调查中显示，商业讯息有时实在是太扰人了。这家公司的每一个部门都不断地对相同的顾客进行讯息轰炸，如定期市场调查、顾客满意度调查、新产品介绍及“礼貌性的电话问候”等等，这还不包括平常的推销电话。当这家公司在团体调查中被提及的时候，某位受访者表示，他已经拥有这家电脑公司所有的软硬件，但是，如果他再接到一个这家公司打来

的电话，他就要转用另一个系统的电脑，不管花多少钱。他说，因为他已经受够了这家电脑公司的骚扰。

同样的话题继续进行15分钟后，当与会者被问到是否愿意参加这家电脑公司为期半天的讲座时，最先回答“愿意”的人，就是方才威胁要换电脑的受访者。在被问到态度为何180度转变时，这位先生解释，他愿意安排自己方便的时间去参加讲座。换言之，他宁愿自由选择半天的时间给这家公司，也不愿这家公司主动打电话来浪费他两分钟的时间。

由此可见，当商业讯息变得扰人，不但顾客避之唯恐不及，最终还会对品牌和整个企业造成损害。为了避免被当作烦人的垃圾邮件，一个讯息必须提供附加价值给接收者，而且要让现有顾客或潜在顾客在他们喜欢的时间、地点，以他们喜欢的方式收到这个讯息。除非顾客认为讯息有用，例如富有娱乐性，否则讯息被拒的机会是很大的。要得知顾客喜欢哪些信息，以及在什么时间、什么地点、以什么方式获得这些信息，最简单的方法就是直接询问顾客。可惜的是，公司通常只愿意花时间去测试新产品，却不愿意花时间来尝试建立良好的互动关系。

某位美国最大的零售商之一的营销主管认为，他们每年必须与顾客接触六到八次，才能与顾客维持一定的关系，并说服顾客相信公司是十分重视他们的。但是大部分的公司都不曾想过一个问题：顾客们希望与这家公司每年有六到八次的接触吗？特别又是以邮件的方式接触。这其实不是讯息的问题，而是接触方式的问题。

花旗银行对现有顾客的直销部件行动是尊重顾客的一个范例。花旗银行去信的目的主要是希望顾客能安排一个时间与他们的财务规划专家面对面地聊一聊。他们希望顾客在回函中注明方便接听电话的日期、时间与电话号码，以便财务专家预订见面时间。

5. 加强信心 大众传播媒体和寄件广告一个重要的优点，是可以加强产品购买者的信心。事实上，调查报告显示，大部分的广告客户都是现有顾客。例如，对于一个刚花费25 000美元买了一部新车的人来说，如果这部新车打出的广告十分醒目与吸引人，消费者会视之为一种积极而有意义的沟通，因为它增加了这25 000美元的购买价值。如果这个广告还提供了互动回应的方式，使经销商能妥善保存这些销售记录的话，它也许还会得到顾客下次的生意，农神汽车就是一例。

尤其是高价位产品，加强购买决定应该是一家公司沟通策略的一部分。商品愈贵，购买者就愈容易举棋不定，这便是一种认知不协调。以汽车经销商为例，他们通常会打电话给新车购买者，询问新车是否一切正常，并回答顾客在操作驾驶上的问题。事实上，这也是一个收集资料的好机会，除了可以了解顾客的想法，也可得知产品的表现如何。

今日的公司也应该找出其他的方法，对顾客表示更多的诚意。如果顾客接到一个从背景传出机器转动声的感谢电话，他可能非但不会觉得受宠若惊，反而会觉得不被尊重。有些80年代制造的汽车，在驾驶

人首次系上安全带后，会发出令人意想不到的“欢迎爱用”讯息，效果不亚于一个人亲口说声“谢谢”。

利用互动关系建立一个学习型的组织

取得顾客和其他关系利益人的资料，有助于设计特定讯息及进行有意义的对话，但如果这些资料只是用来设计讯息和进行对话，将无法尽享资料库管理系统的好处。通过适当监控、了解顾客的态度与互动情形，互动计划即使不能完全取代传统营销中的市场调查工作，也仍能加强其功能。

记录顾客的互动情形，可对市场的动向做长期性的观察和解读，而不只是断断续续地调查顾客满意度，除此之外，还可与顾客建立更紧密的互动关系。例如，如果品牌小组发现问题，就可以把这个问题交给顾客服务中心或是电话推销单位(如果这是品牌销售的方法之一)，以便询问品牌使用者与非使用者的意见。一个持续性的回应计划应该包括以下三部分：一、持续收集资料；二、不断整理资料；三、阶段性形势分析。换句话说，资料的收集与整理要不断地进行，但分析的次数则须视公司的需要和经费是否足够来决定。形势分析的目的是为了取得“具有决定性数量”的意见和实际行为记录，然后找出问题与机会。此外，在公司内部公布顾客回应的意见，也可时时提醒员工要以顾客为尊。

企业对企业的营销和顾客服务营销一样，大部分的顾客资料都是储存在员工的脑海里。与客户有长期关系的业务人员对其客户的需求都很了解，但是他们很少将这些需求记录下来，因为这么做并不会得到公司的奖励。以广告公司为例，业务主管很少会将客户的好恶记录下来，因此，当某客户换人接手时，新的业务主管经常需要花上一段时间了解客户，才能进人

情况。对产品制造商来说，一个新进的业务人员手上如果没有客户以往的记录，是不可能为客户提供有效率的服务的，也正因为他不够了解客户，无法强力推销或从其他角度来推销产品，许多生意机会就因此丧失。客户未来的购买潜力是不可限量的，因此，建立一个收集业务部、服务部与顾客接触记录的资料库（非订单记录）是必要的，或可将其视为生意来往的副产品。

其实，每家公司都是从过去的经验中学习，但前提是公司必须要有一个记录、储存、整理和分享顾客和其他关系利益人资料的记忆系统。运用以顾客为尊的营销的公司，不能只会直接了当地问顾客他们想要或需要什么。顾客通常很难说得清楚他们真正想要或需要的东西，这是因为他们不善于表达，特别是在供应商的领域里。同时，顾客目前使用的产品也成了给顾客分类的依据。如果能了解顾客如何使用一个产品，在什么情况下使用这个产品，以及为什么要使用这个产品，公司便可发展出较别出心裁的功能、产品和品牌讯息策略的新点子，但问题在于公司如何获得这些提升创意的信息。

其实，每家公司都是从过去的经验中学习，但前提是公司必须要有一个记录、储存、整理和分享顾客和其他关系利益人资料的记忆系统。

如果公司与顾客之间已经有了互动，通常只需发展一个倾听的计划就行了。虽然很多公司都设有免费服务电话，但是真正懂得运用免费电话得到顾客反馈的公司却是少之又少。但是机会就在眼前，大部分的顾客不仅愿意而且很乐意分享经验和提出意见。这样的企划制造了双赢的成果：顾客从公司接收到“你很重要”的讯息，公司对顾客的想法和这个产品类别也能

有更深入的了解。通常，公司只需要设立一个系统，在与顾客进行互动时用来询问并记录这些信息就行了。

落实顾客反馈的另一项好处，是可以缩短一个计划从设计到测试之间所需要的时间。这个即时的反馈系统明显地缩短了产品从生产到上市所花费的时间。要缩短流程时间，有赖于整个组织的配合与整合。默文（Mervyn's）百货公司每年记录店内5万～7万个与顾客的对话，调查所得在第二天即输入电脑。默文收集这些信息所得到的好处，可以从两年前圣诞节前夕数家默文百货德州分店的例子看出。这几家店的购物者在谈话中提到，他们这阵子开始收听一个最近改播乡村西部音乐的电台，默文百货马上将这家电台加入他们的电台广告媒体计划里，有效地加强了圣诞节热卖活动的宣传。如果默文百货像过去一样，请其他公司花六星期的时间来整理这些资料的话，它可能要等圣诞节过了才会知道其顾客收听电台的习惯早已改变。

另一个经常被忽略的互动因素是了解顾客不满的原因。举例说明，一项调查报告指出，在受访的使用直销邮件的公司中，只有18.9%曾经针对无回应的顾客及转换品牌的顾客做过市场调查。

顾客的抱怨其实是非常珍贵的信息。这些抱怨提供了消费者上游及下游的相关讯息。上游讯息通常是生产或运作上的意见，关心生产过程是否有出错的地方，或服务是否妥当。下游讯息则是在顾客心有不满时产生的，必须加以解决，理由有二：第一是留住顾客，这个顾客不嫌麻烦地与公司理论，表示他还愿意接受公司的服务；第二是这个顾客可以对品牌大加挞伐，也可以为品牌做见证，不管是哪一个决定，别人都会相信这个人的话，因为他曾经使用过这个品牌。

顾客的抱怨可向公司提供一个了解顾客和公司产品类别的

机会，营销专家弗雷德里克·韦伯斯特（Frederick Webster）说得好："顾客抱怨等于是在告诉我们他们对价值的定义，以及他们认为我们没有提供应有价值的理由。他们这么做也许可以帮助我们找出哪些过程或产品特点是需要改进的，也许还可以告诉我们一些竞争对手的秘密。他们也等于是在告诉我们，他们很关心我们的产品和公司，希望我们能够做得更好。"

如果不能持续地倾听、预估顾客的需求和愿望，公司的表现与顾客的期望就会渐行渐远。一个不断学习的公司也是一个不断顺应潮流的公司。在这样的运作之下，信息与策略是共享的，但是若不能加以整合，是无法发挥功能的。

建立积极的互动关系

互动策略点出了另一个传统营销与整合营销的差异：传统营销着重传送讯息；整合营销则是为大众与小众传播讯息加入积极而有意义的对话。倾听除了可以表现出对顾客意见和关切的尊重之外，还提供了一个可以不断获得真实反馈的方法，以监督并改善产品、服务及各项计划的设计与执行。

时至今日，拥有日新月异的电脑与传播技术，再加上诚心倾听顾客的需求，公司可以在合乎经济效益的要求下收集各项信息，大量制造个人讯息，如同他们制造大量个人化商品一般。根据笔者个人的营销经验，讯息愈个人化，其影响力就愈大。

第7章

任务营销

在社会上工作的人几乎都是在商业讯息的大染缸里成长的，因此，他们非常懂得如何去应付这些讯息。他们愈来愈难缠，要求也愈来愈多，对企业与绝大部分公家或私人机构的信心，更创下了几十年来的新低点，不仅在美国如此，在欧洲也是如此。扬克洛维奇营销研究机构前合伙人沃兹·瓦克尔（Watts Wacker）曾说："企业是饱受压榨的一群。"

1995年时曾有人问卡尔·萨根（Carl Sagan），他最想看到什么样的新发明，他回答："我最渴望见到的新发明是测谎器，如此一来，平民百姓就可知道位高权重者有没有对他们撒谎。"虽然这些话针对的是美国政治现状，商界却也普遍存在这种居上位者所言不足信的观念。罗珀·斯塔奇国际公司（Roper Starch Worldwide）的民意调查报告显示，

美国民众对社会的期望偏低，个人长期感到前途茫茫及缺乏安全感，愈来愈不信任上流社会人士与机构，同时也对他们的工作感到失望。

虽然企业在减少产品瑕疵方面有长足的进步，但是在减少关系瑕疵上却没有做出同等的努力，这也就是上述这些态度存在的原因。把顾客的存在视为理所当然，让顾客对产品功能产生误解，不理会顾客的抱怨或问题，将获利摆在员工、顾客和自然环境的福利之前，这样的例子简直不胜枚举。

顾客不尊重、不喜欢、不信任企业的态度，为消费市场带来许多新的挑战。许多关系利益人最不满意的一点就是企业缺乏诚信。因此，企业若想打破这个成见，在顾客与其他关系利益人之间建立起诚信的形象，就必须证明自己是一个优秀的企业公民，愿意接受地区、全国或全球经济社会赋予的权利与义务。可为品牌关系增加价值与信任感的任务营销，正是达到诚信的好方法。

任务营销可分为两个基本阶段，第一阶段是在为股票投资人创造价值与利润以外，给予公司一个任务，也就是生存的目标，这需要企业文化与企业规范的通力合作，以确保任务能彻底执行，而非只是挂在会议室墙上的名言。

任务营销的第二阶段偏重执行，较适用于那些积极参与各项慈善活动的企业，这个阶段要求企业改变他们向社会伸展触角的方式及其动机营销计划。有趣的是，我们发现那些制定了参与慈善事业计划的公司，并不热衷于经营成为良好企业公民带来的回报。大部分尝试走入社会的公司，对公益活动投注的心力都太过薄弱，以致发生不了多大的作用，公司也得不到任何好处。同时，那些采用动机营销的公司也无法通过营销计划创造长期的利益。任务营销第二个阶段的吸引人之处，在于它的资金需求量很少，因为公司早就为它编列了一笔预算，唯一

要做的事，就是把所有的力量整合起来。

要增加任务营销的优势，一个公司必须做到两件事：一、制定并推广其企业任务；二、将其慈善事业计划集中成为一项可以完成企业任务且有目共睹的行动。以下先来谈任务营销的好处，以及它对内对外所扮演的角色，然后再解释如何从企业公益活动和动机营销中获益，本章最后还会告诉你如何管理企业任务。

任务营销的好处

公司的营销力量若能加入一个特定的任务，可以为公司带来许多好处。不过，这些好处会随着企业任务集中、渗透、维持与传达程度的差异而有所不同。公司愈能符合以下这些要求，任务营销力量就愈大：

- 建立诚信。一项由《财富》杂志与扬克洛维奇公司共同进行的调查研究发现，决定人们是否喜欢一家公司的关键如下：一是公司的可信度，二是公司以人性、关怀的方式经营企业的程度。这两大标准也影响到顾客向他人推荐此公司产品的卖力程度。
- 接触顾客的花费比大众传播媒体广告和传统促销活动要经济。
- 建立讯息来源的可信性。一家公司若拥有一个广为人知且受人尊敬的企业使命或任务，它所传达出的品牌讯息就较为人所相信。
- 帮助整合员工，培养员工的向心力，以加强公司内部的沟通和意见的交流。
- 给顾客和其他关系利益人提供附加价值，以争取他们对

公司和品牌的支持。因为真正拥有企业任务的公司少之又少，而绝大部分确立了任务的公司又不懂得推销和利用其企业任务。

- 创造确定的品牌讯息。一个深受关系利益人信赖的企业任务，有助于发展正面而确定的讯息。
- 对不利于公司的社会行为加以还击。社会投资论坛（Social Investment Forum）的一项研究指出，投资人的激进程度不断升高，对4.5万亿美元的总企业资产来说，已经造成了威胁。宗教、劳工团体和员工退休基金会也愈来愈懂得发挥他们对企业的影响力，有时甚至会出现意想不到的联盟行动，如妇女团体与天主教会联手向进行生化试验的公司施压。随着这些团体愈来愈善于直接或间接利用投资人向企业施压，企业总裁将会明白，对社会负起一份责任不再是一种负担，而是一项值得的投资。
- 让花出去的钱发挥更大的效用。
- 将品牌、公司形象与社会责任结合在一起，以提高品牌的知名度。
- 可以对所有的关系利益人与顾客发挥正面积极的影响力。
- 吸引更有才干的员工加入公司。
- 降低员工流动率。
- 帮助员工把焦点放在发展有利关系的基本目标上。随着公司简化管理层级，将决定权交给基层，危机也就跟着来了。在企业任务不明确的情况下，授权给各级主管，只会制造负面的紧张关系，造成勾心斗角和分裂的情形。在公司组织里，授权必须与整体目标和任务共进

退，公司才不会出现无序现象。

◆ 在人们做决定的过程中发挥情绪杠杆的作用。人们的喜怒哀乐会影响企业的决定，已经不是新闻。用长达20年的时间研究经济理论并赢得1995年诺贝尔奖的罗伯特·卢卡斯（Robert Lucas）很清楚地指出，人为因素在预测行为的经济模式中所占的比例应该加重。

企业文化是由行为模式（也就是公司做事的方法）、公司风格和核心价值观组合而成，而这个文化则深受企业任务的影响。近年来，大家不断地在讨论，一个指令一个动作的管理方式是否已经不合时宜。任务营销用核心价值观和企业文化取代军事作风，于是员工拥有了自我引导的能力，因为他们知道公司的目标是什么，以及达到目标的方法。

拥有智威汤逊广告公司（J.Walter Thompson）、奥美广告公司、卡尔·拜奥尔公司（Carl Byoir）及希尔与诺尔顿公司（Hill&Knowlton）等客户的WPP公司总裁马丁·索雷尔（Martin Sorrell）表示，帮助公司加强其企业认同文化是WPP发展最快的两大事业之一。企业任务可以为一个公司建立诚信的基础，阐明公司经营的宗旨，并使公司更加人性化。总部设于伦敦的相互品牌公司（Interbrand）执行董事西蒙·莫特拉姆（Simon Mottram）曾说："以今日的眼光来看，成功的企业认同关系到一家公司的视野、目标、价值观和个性的表达，简单地说，就是企业品牌。"索雷尔和莫特拉姆所说的，正是我们所谓的任务营销，它可以提高公司的价值，为公司建立诚信的形象。

企业任务可以为一个公司建立诚信的基础，阐明公司经营的宗旨，并使公司更加人性化。

一本以刊载实际生活范例文章为主的贸易杂志《业务与营

销策略报导》（*Sales and Marketing News*），近期以专题文章点出为何企业总裁在赚取利润之余，必须做更多的思考：

> 个人自扫门前雪是目前社会的现象，不过，企业已经开始意识到自己正被力邀参与一场让世界更美好的盛会，再也无法置身事外。所谓的责任有了一个全新的意义，当我们面对挑战之余，前途仍充满了生机。有人称之为任务营销，也有很多人称之为动机营销，其实，它是最终的品牌接触，是公司的企业任务和经营哲学的剖白，它可以推动沟通活动，甚至沟通策略。

企业任务在整合营销中所扮演的角色

康阿格拉食品集团（ConAgra）在数年前，将原来不痛不痒的企业任务："我们以基本为原则"，改为"让人们吃得更健康"。这个侧重人道精神的转变，是其总裁迈克·哈珀（Mike Harper）在一次心脏病发作之后所做的决定。他个人的亲身体验让他了解到胆固醇的严重性，以及健康所能带给公司的潜在利益。这个新任务的重大成果之一，便是康阿格拉为关心健康的男女顾客，成功开发出一系列"健康的选择"冷冻食品。康阿格拉制定出一个企业任务，对内制造"健康的选择"，对外促销"健康的选择"，并和其他产品合并进行推销。

要有效发挥任务营销的作用，一家公司首先必须制定一个实际可行的企业任务，将其融入公司上下各阶层。这个任务并非只是一个想要得到媒体更多注意或卖出更多产品的表面化公关策略。任务营销带给顾客和其他关系利益人的附加价值，在于向他们提供了一些可信的东西，一些超越公司营利目标的东西。企业任务不应与企业财政目标有所混淆。财政目标的确很重要，但是，它们对股票投资人和企业总裁的意义较大，对其他关系利益人的意义较小，关系利益人如顾客、供应商和批发

商等有时会觉得公司从他们的身上榨取利益。

任务营销的工作不光是制定一个企业任务就完成了，它还负有告知关系利益人及潜在关系利益人的使命，最好是让他们也参与这个任务，如麦当劳的“罗纳德·麦当劳之家”（Ronald McDonald Houses）是由当地志愿者团体义务经营的。如果能做到这点，关系利益人就会对一个公司产生好感，让他们多一个理由去支持这家公司。一个有效的企业任务可以得到像这样的反应：“我想替这家公司工作、买它的商品、买它的股票、当它的邻居，因为这家公司做了某事、支持某某活动和在某方面很负责任。”换言之，一项广为人知的任务，可以加强一家公司与各关系利益人之间的互动关系。

有些公司不了解让关系利益人知其善行的价值，以及这些善行在关系建立上的潜力。库尔斯啤酒（Coors Beer）总裁彼得·库尔斯（Peter Coors）提到，他的公司向来拥有一个具备社会责任感的企业任务，但是他的祖父，也就是公司的创办人却十分坚持“不自吹自擂”的处事哲学。这个哲学到了1970年代种族歧视和性别歧视官司满天飞时，似乎对公司造成了阻碍。《商业道德》（*Business Ethics*）杂志近来将库尔斯啤酒列入100位最佳企业公民排行榜，库尔斯在接受该杂志访问时表示：“过去，我们不被社会视为优良企业公民，表明我们没有建立起足够的信誉，因此才会不堪一击。今天，我们虽然还是不愿到处宣传我们所做过的事，但是我们起码不会再缄默。”

拥有一个企业任务，表示一家公司在拓展业务与赚取利润之余，尚有另一个更值得追求的目标。然而，对许多企业总裁来说，若不把股票投资人所得和公司利润看做企业唯一的目标，会让他们感到恐惧不安。在研讨会及演讲中，任务营销策略经常遭受质疑，因为任务营销将企业任务看得和利益所得一样重要。这些提出质疑的人不了解的是，我们谈的并非施舍，

更不是轻视利润的重要性，我们强调的是，当代企业应该自我定位为回馈社会的一分子，并全力推动对互动关系和利润有正面影响力的活动，此乃双赢的局面。

福特汽车前总裁唐·彼得森（Don Petersen）曾说："把公司获利摆在人们与产品之后，在福特产生了令人不可思议的神奇力量。"这股神奇的力量正是1980年代中期福特汽车得以重整旗鼓的关键因素。惠普公司前总裁约翰·扬（John Young）也表示，在他的公司里，"大家都很清楚，利润并非惠普存在的主因，当然，它很重要，不过，惠普的存在有其更基本的理由。"

正如在柯林斯（Collins）与波拉斯（Porras）合著的《永垂不朽》（*Built to Last*）一书中指出，其实企业不需要在社会责任感与利益之间左右为难，很多成功的企业都是两者并存的。耐克的使命并不是卖球鞋，而是帮助运动员表现得更出色。耐克成功地将这个任务转换成品牌定位的宣传，为它带来了难以数计的利润与品牌资产。

一个理想的企业任务可以创造和加强品牌定位。任务营销最终的目标，就是如耐克一样，将定位与企业任务结合在一起。换句话说，企业任务并非年度报告里的感性告白，而是可以在公司行事与运作各方面发挥作用的执行指挥官。以企业任务为基础的定位，可以操纵各种关系并创造决定性的成果。

由此可知，豪马克（Hallmark）卡片公司的任务不是销售卡片，而是提供给人们一个表达心愿的高品质方法。豪马克公司为了达到这个高品质的沟通目标，不仅在卡片的设计与制作上费尽心思，还赞助一些高水准的电视节目，如《豪马克名人堂》（Hallmark Hall of Fame）。它的员工关系计划亦十分完善，所以它从来不曾成为工会声讨的目标。豪马克实现了其高品质的承诺，因为它让品质这个抽象的概念落实到公司的运作之

中。和耐克一样，它的品牌定位是其企业任务的自然延伸。

苹果电脑的任务是制造“一般人”使用的电脑，让与高科技不沾边的人不需具备太多的电脑知识就可轻易上手。电脑普及化的企业任务，也让苹果电脑在教育市场上占尽优势。这项使用简单化的企业任务，给予了苹果电脑无限的生机，不但为产品的发展指引了一条方向，同时也帮助品牌找到了定位，有利于创造品牌资产。可惜的是，近年来苹果电脑的企业任务的焦点似乎模糊了，结果导致管理与营销上的失当，削弱了它的品牌资产。

至于西南航空公司的企业任务，则表达出了它的企业文化与价值观。它的任务是让顾客以低廉的费用在开心而舒适的环境中抵达目的地。“享受乐趣”乃是西南航空公司经营哲学里重要的一环，其总裁赫布·凯莱贺（Herb Kelleher）向来非常强调这一点，曾有人见到他身着兔子装，在人来人往的机场大厅里穿梭着。不过令人惊讶的是，西南航空公司坚持以低廉费用来定位其公司，在票价竞争愈来愈激烈的情况下，西南航空公司也许要考虑运用其他的企业任务。

直接参与社会活动的企业任务

有些公司的企业任务选择直接参与社会活动，例如本与杰里公司（Ben & Jerry's）生产雪糕所需的奶制品都是向佛蒙特州当地农场购买的；美体小铺（The Body Shop）向第三世界国家购买所需原料，以帮助这些国家的经济发展；汉纳·安德森（Hannah Anderson）公司对于把小孩穿不下的衣服拿来交换的顾客，提供二手衣八折的购物优惠，然后将这些旧衣拍卖的所得捐赠给需要帮助的家庭；缅因州汤姆公司（Tom's of Maine）将未扣税前的营业总利润的10%捐作慈善基金。

当然，很少有顾客会只是因为该公司参与某些社会公益活动而决定一辈子支持它，公司的产品和售后服务也必须令人满意，消费额必须要能反映出其价值，货品与服务必须随叫随到。正面的社会活动帮助这些公司提高其产品的价值，对追求公司获利表现也有一定的帮助。

1995年时，伊斯门·柯达公司（Eastman Kodak）开始尝试将其总裁薪金所得的一部分用于社会公益上。1996年，国会议员提出一个奖励企业投资于员工和社区的法案，避免企业为追求眼前利益而不断进行无情的裁员行动。致力于改善劳资关系的美国前劳工部部长罗伯特·赖克（Robert Reich）曾发表过类似的看法："如果劳工得不到合理的报酬或对公司毫无向心力，我们的经济是无法复甦的。"员工若能由衷尊重自己所服务的公司，他们自然会对公司产生向心力。

本书前面曾提到，消费市场面临的挑战之一是创造品牌差异的困难日益增加。随着商品和服务的同质性愈来愈高，人们渴望寻求其中的差异点。雅芳总裁詹姆斯·普雷斯顿表示，公司协助乳癌研究，让雅芳与其他化妆品公司之间有了差异点。他解释："当各产品质量与价格都不相上下时，消费者会选择与他们切身比较有关系的东西。"

1987年由谢莉·波（Sheri Poe）成立的莉卡公司（Ryka, Inc.），以生产一系列女性有氧运动鞋为主。当谢莉在1995年卖出这家公司时，它已经是一家身价数百万美元的企业，它拥有一个强而有力的任务，那就是帮助受虐及被强暴妇女，这个任务同时也加强了它的定位。谢莉的企业任务与其他社会公益任务不同的地方，是它源自一个个人的悲剧：谢莉在大学一年级时曾遭强暴。

莉卡公司最初的竞争优势，在于它生产的有氧运动鞋鞋跟较窄，弧度较大，较能配合女人的脚型。然而，竞争者随即群

起而效之，谢莉不得不想想其他的方法让她的品牌保有独特之处。在听完奥普拉·温弗里（Oprah Winfrey）在参议员组成的小组面前作证，揭露其童年受虐经过之后，谢莉决定也勇敢地将自己的亲身经历公诸于世。同时，她也回忆起当年她是借助健身来治疗心理创伤的。她深感妇女需要拥有健康的身体和心理做后盾，一个体弱多病的女人是不可能拥有健康的心理的。为了达到其企业任务，谢莉决定捐出其公司收益的7%给重拾自信玫瑰基金会（ROSE Foundation）。布莱克公司（Black & Company）运动服饰评论家珍妮弗·格罗夫斯（Jennifer Groves）在分析莉卡公司成功之道时表示："没错，莉卡公司出品的鞋的确又好又特别，但真正造就莉卡公司的，其实是谢莉·波和她的故事。"

同样地，阿妮塔·罗迪克（Anita Roddick）创办的美体小铺，也是以社会责任作为建立的基础。这家已在全球拥有1 000家分店的公司，和莉卡公司、本与杰里一样，都是借公益活动来自我宣传，而非以广告或促销来招揽生意。但是，1994年《商业道德》杂志一篇名为"受损的形象"的文章，对美体小铺冠以伪善之名，并质疑它献身环保的诚意、以及向第三世界购买原料的数量。这篇文章还提醒大家注意，已有许多不屑其实际做法的加盟店，投书负责中小型企业的委员会表达不满。任务营销最忌言行不一，言过其实的公司与关系利益人之间通常会出问题。

并非只有中小型企业才有办法对社会尽一份心力。拥有数十亿美元资产的默克制药公司，就是大企业投身公益事业的好例子。它的管理方针如下："我们从事维护与改善人类生命的事业，这个目标是我们所有行动成败的衡量标准。"

默克积极挽救亚马逊河生态，帮助杜绝二次世界大战后肆虐日本的肺结核病，两者皆无利可图，但是这些都是它以社会

为己任的具体表现。值得注意的是，默克的企业任务丝毫没有提及创造利润一事，但是默克公司从过去到现在，公司收益情形一直都十分可观。

慈善活动与企业结合的重要性

任务营销最简单、快速、经济的入门法则，就是将现阶段从事的慈善活动与企业联系起来。我们发现大部分的公司都没有将其慈善事业的投资做策略性的管理，更不曾好好宣传自己的善行。大部分的公司接受测试后表示，他们仅对许多不同的团体提供金钱上的援助，但因为这些活动过于分散或微不足道，全公司上下，包括总裁在内，没有几个人能说得出他们到底赞助过哪些活动。如果连高层管理者都不知道自己做了什么，更遑论顾客和其他关系利益人了。

任务营销最简单、快速、经济的入门法则，就是将现阶段从事的慈善活动与企业联系起来。

如果公司能与它所参与的各项公益活动相联系，策略性地将它们集中起来，加强公司的企业任务，那么，这些公司便能给大众一个投身公益活动的印象，发挥影响力，从而引起关系利益人的注意，赢得他们的赞许。团结就是力量，集中公益活动遵循的是营销传播的一个基本原则，那就是一心一意。当公司集中它的公益活动时，它不仅为自己增加了“真的在做事”的额外宣传，人们也会开始把这个公司与这些活动联想在一起，这就是为什么这些活动必须与企业任务有所关联的原因。例如，人们一提到麦当劳，就会联想到唐纳德·麦当劳之家，虽然麦当劳餐厅与唐纳德·麦当劳之家并没有财务或管理上的关系。

企业公民（Corporate Citizen）是一个分析国际性公司社会角色的意识形态组织，其总裁克雷格·史密斯（Craig Smith）表示，企业已经开始发现策略性地参与公益活动的价值："这是企业有史以来第一次真正支持公益慈善活动。除了金钱上的援助，他们还提供了管理咨询、技术与沟通上的协助，以及员工所组成的义务工作小组。而且，他们不仅拨出公益预算经费来赞助这些活动，更动用了部分部门的预算，包括营销部与人事部。"

在某家给各种社区团体提供少量支援的运动器材连锁店的整合营销检查中，笔者建议该店结合其公益活动，制定一个"不论年龄、收入和生理限制，让人们有接触运动的机会"的任务。执行这项任务的方法之一，是设立一个长期的运动器材交换活动，旧器材在维修之后可以转送或以低价出售给无力购买新器材的人。

这个活动可以组成一个庞大的学校教练顾问团，实际监督旧器材的分配情形，同时也有助于连锁店与教练建立紧密稳固的关系。因为教练是影响人们购买运动器材的主要因素，他们可以为连锁店带来更多的生意。这个活动还可邀请供应商来参与，提供旧器材所需的零件。此外，还可以广邀现有顾客与潜在顾客来店里帮忙修理交换的器材。这种策略性公益活动即是有效的任务营销，因为它们可以与企业的整体运作相结合。

简言之，这项活动不仅给顾客、员工及其他关系利益人提供了另一个支持这家连锁店的理由，同时也制造了更多在媒体上曝光的机会，有助于维持品牌的高知名度和公司的良好信誉。

动机营销的限制

很多公司为了要激发顾客的社会意识，采用了动机营销

(cause marketing)。动机营销是以顾客消费的方式来支持某个社区或某项非营利活动。换句话说，动机营销其实是以公关之名行促销之实。动机营销可以为活动本身及它所支持的动机带来正面的宣传。当非营利团体发现筹募善款的工作愈来愈困难时，他们会变得比较愿意与企业合作，即接受某种程度的“商业化”。《促销》（*Promo*）杂志在1996年发行的一本专刊中，就刊载了六页寻求企业赞助的动机。

动机营销蔚为风潮的原因之一，是商家发现动机营销活动刺激销售所需的成本较传统促销为少，这是因为动机营销提供了一个心理上的回馈，有别于一般促销，因此能杀出重围，引起大众的注意。由罗珀·斯塔奇国际公司与科恩传播公司(Cone Communications）对全国2 000名成年人进行的一项调查中，记录了一个为人认同的动机所能产生的威力。如果要受访者在两个价钱相同、品质不相上下的品牌里做选择：

- 78%的人表示，他们可能会购买一个他们也赞同的动机的品牌。
- 66%的人表示，他们可能会为了支持一项动机而转换品牌。
- 62%的人表示，他们会转换零售店。
- 54%的人表示，他们愿意付出更多的钱，来购买一个他们也赞同的动机的品牌。

在风光的背后，动机营销其实存在着若干限制。动机营销通常都不具策略性，而且很少整合到公司整体的营销计划里，更别提公司整体的运作了。就大部分公司运用的情形看来，动机营销是短期的，通常被认为是一种自私而剥削的做法，而且富于投机性。换言之，它对创造与维护长期关系并没有太多贡献。

罗珀·斯塔奇与科恩传播的研究调查发现，58%的消费者认为，动机营销“只是在提高公司的自我形象”，或是刺激活动结果。当动机与赞助公司的企业任务或产品种类不符时，消费者便会觉得受到剥削或利用。

美国运通卡（American Express）关怀无家可归者活动便是一例，这是因为无家可归者与社会名流所使用的信用卡之间的关系实在是太薄弱了。美国运通卡在 1993 年开始打出印刷品与电视电台广告：“每当您使用美国运通卡，您就是在向饥寒交迫的人伸出援助之手。”它的电视广告呈现了无家可归者露宿街头的画面，其间穿插了几家高级餐厅的镜头。广告词意是：美国运通卡会在您每次交易时捐出两分钱，但是有最高累积金额及活动时间的限制。

这项活动使美国运通卡 1993 年第 4 季的信用卡交易量提高了 9.4%。虽然这个成绩在短期来说十分可观，可是鼓励人们购买一件 95 美元的马球衫，或是去一家豪华餐厅吃一顿 150 美元的午餐，来捐献 2 分钱给无家可归者，就长远来看，这个做法的明智性颇值得怀疑。美国运通卡的持有人普遍比其他各信用卡的持有人拥有较高的身份地位与收入，如果每次持卡人购买一件昂贵的物品，就要想到无家可归者，似乎只会为他们带来罪恶感，而没有任务满足感。

潮流趋势也是动机营销的一个问题，因为它会造成每月一动机的想法：企业有时会在完全没有考虑到动机的生命周期和本身传播目标的情形之下，贸然提出新的动机。《国际活动团体赞助报导》（*International Events Group Sponsorship Report*）杂志总编辑莱萨·尤克曼（Lesa Ukman）曾说：“企业只会想尽办法来保住他们的品牌。减价似乎于事无补，我真不知道他们下一步要做什么？”一家鼓励企业与非营利团体合作的纽约广告代理商科恩/库格林公司（Conc/Coughlin）的总裁卡罗

尔·科恩（Carol Cone）表示："有些公司会运用一些看似促销的手法来宣传自己。"但是他们使用同一动机的时间太短，以致于这个动机对建立公司的声誉并没有起太大的作用。

另一个问题则来自企业与非营利机构彼此之间合作关系的细节。极限服饰公司（Limited，Inc.）的零售子公司Express服饰，由于未经一家女慈善机构的同意，就径自进行了一项促销活动，准备捐出二手牛仔裤给这家机构，结果造成了一场风波。Express举办的这项活动，给顾客提供购买新牛仔裤八折的优惠，以交换顾客的旧牛仔裤。但是社区服务妇女会（Women in Community Service）表示，她们并没有授权举办这项活动，而且她们也不需要这些牛仔裤。

动机营销的另一项缺点是，新信息可能会对企业不利。例如，米勒酿酒厂（Miller Brewing Company）原本每年捐出100万美元赞助奥林匹克残疾人运动会，但是这项赞助在几年前已遭慈善团体婉拒，原因是医学研究显示，妇女在怀孕期间饮酒可能造成胎儿弱智。另外，由于动机营销通常只是公关或促销部门的活动之一，并没有鼓励其他顾客接触点的员工参与，而这些活动也无意建立长期关系的动机营销接触点，因此，好不容易培养出来的互动关系，就这么白白地被糟蹋了。

动机营销与任务营销之间的差异

要使动机营销具有长期性的唯一方法，就是将它塑造成全公司都能接受的企业活动。动机营销加上发展长期关系的目标就成了任务营销。有人可能会因此认为任务营销不过是比较复杂的一种动机营销而已，事实上，两者在很多方面都不相同，如表7－1所示。

表7－1

动机营销与任务营销的比较

特　点	动机营销	任务营销
长期性（超过12个月）	很少	一定
对结果定有目标	经常	没有
向所有关系利益人提供附加价值	很少	是
具有争议性	很少	很少
是媒体争相报导的话题	经常	很少
与公司的专业有关	很少	是
为公司和品牌提供竞争优势	短期	长期
诚信（即不被视为自私）	否	是
受到公司上下一致的支持	否	是
受到资深管理者的支持	否	是
由外界人士组成顾问团	否	经常
可应用于全球	很少	经常
设计执行简易	是	否
容易测量与决定成效	是	否
丰富企业文化	否	是

以社会责任为基础的任务营销，涵盖的范围比动机营销具有广度和深度。因为它普遍受到关系利益人的认同，所以它涵盖的范围较广；又由于它与关系利益人有比较切身的关系，而且具有长期性，所以它有一定深度。

任务营销的五大标准

想要尽享任务营销的好处，一个公司必须对其社会活动进行策略性的管理。一旦这些活动得到策略性的管理之后，它们便会具有集中性、普遍性、长期性、相关性及传播性。以下分述之。

集中性 前文曾经指出，大部分公司参与社会活动的动机无数，但是这些动机之间却毫无关联。任务营销可以将这些活动集中协调起来，广为宣传公司的善举，为公司制造较高的曝光率，并与社会公益活动做紧密的结合。

笔者曾经检查过一家公司，发现它参与公益活动所捐出的善款，并不亚于它在大众媒体上刊登广告和举办促销活动的花费。然而，这家公司的高层不但对这些善款的去向一无所知，更没有以系统的方式去测量关系利益人对于这些贡献的了解与关注程度。

普遍性 如果一个任务具有普遍性，它就会存在于公司运作的每一个层面上。以迪斯尼为例，迪斯尼的任务是给小孩和大人提供高品质的娱乐生活。由于这个任务的普遍性，公司本身就等于是它的讯息、产品和媒体，这是企业沟通与营销整合的完美典范。

许多经营得十分出色的公司，如迪斯尼、马里奥特饭店(Marriott)、西南航空公司等，其中公司领导人独到的眼光和任务导向深得关系利益人（尤其是员工）所接受和信赖。根据彼得·森杰的说法，原本没没无闻的苹果电脑、小松（Komatsu）与佳能（Canon）能在不到20年的时间里迅速崛起，与主要竞争对手IBM、凯特皮勒（Caterpillar）及施乐（Xerox）相抗衡的原因，在于它们的领导人能够采纳员工的意见，凝聚团队的向心力，在多元化族群的员工群中建立起普遍的共识。

尽管拥有一位深具魅力的企业领导人，如菲利普·奈特(Philip Knight)、赫布·凯莱赫、迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner)、史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs)、阿妮塔·罗迪克或谢莉·波，对将企业任务加入企业的实际运作有极大的帮助，但是即使一个公司没有具有号召力的领导人，它仍可借助把企业任务融入整合营销过程中来达到任务普及化的目标，农神汽车便是一个有目共睹的成功范例。

另一个做到任务普及化的公司是休闲娱乐器材公司(Recreation Equipment Inc.)。这家公司是在1938年由一群西雅图登山爱好者以消费合作的方式创办的，最初的目的是为了提供会员高品质的登山装备。后来，这家公司的业务扩充到对外销售和出租各式各样的户外运动装备及运动服，目前它拥有130万名会员和将近4.5亿美元的年收人，成为美国最大的消费合作公司。这家公司的企业任务也随着企业的成长发展为保护休闲空间的自然环境。休闲娱乐器材公司自1976年开始举办环境保护活动，每年的捐款达76万美元。

过去20年来，休闲娱乐器材公司捐给基层环保组织的款项已达440万美元，但是其环保活动还不止于捐款，它更鼓励休闲娱乐器材所属各商店、社区和有意成为志愿者的员工加入这项环保活动。除此之外，这家公司还成立了各类组织，与其他户外休闲器材零售商和供应商合作，并向对环保有功的团体提供奖金。通过联合全国性环保团体、户外用品公司和当地社区召集人与团体，这家公司让关系利益人看到了它的任务，也看到了它的动机。

长期计划性　公司有必要制定一个长期性企业任务的理由有很多，最重要的是因为一个真正的任务是公司核心价值的延伸，正如默克与惠普。由于核心价值观是不会改变的，所以企业任务也不可轻言改变。

要将企业任务深植于公司文化中，需要时间及高层管理者的努力。因此，维持任务的长期性是有必要的，只有这样，这项时间与精力的投资才能获得回报。同样地，一家公司执行一项任务的时间愈久，它的任务就愈为人所熟知。当公司与任务的关联性经过长时间的努力终于顺利建立起来之后，它便能对全盘生意驾驭自如。例如向来不做广告的本与杰里和美体小铺，只有在近期才觉得需要做点广告。

有些公司对任务营销要求他们做出长期承诺感到担心，他们觉得长久型动机总有一天会落伍，变得欠缺推动力，但是因为公司不管在金钱上还是心理上都已投下了相当大的资本，所以无法做任何改变。消除这个忧虑的方法便是要慎选任务，不要挑选那些以社会风潮或流行时尚为本的目标作为企业任务。例如，默克改善人类生命的企业任务绝对是长期性的，一旦它不再以改善人类生命为己任，不管其未来的任务为何，它都会被淘汰。迪斯尼提供健康娱乐的任务，与苹果电脑“制造一般人使用的电脑”的任务，也是同样的道理。

相关性 企业贡献心力的地方最好与其专业领域有所关联。如克雷奥拉蜡笔（Crayola）制造商宾尼与史密斯公司(Binney & Smith）致力艺术教育；多尔顿出版社（Dalton Books）参与提倡阅读写作的活动；丘奇与德怀特公司(Church & Dwight Co.）为臂锤牌烘烤苏打（Arm & Hammer）制造商，其产品向来被视为对环境无污染，它积极赞助以环保为动机的活动。

海因茨公司（Heinz）协助儿童医院的企业任务，是它一项重要的营销活动。消费者每寄回一张海因茨婴儿食品标签，海因茨公司就捐出六美分给儿童医院。海因茨发言人表示：“我们在婴儿食品的市场占有率提高了，而这也是我们唯一举办过的活动，我们从来不做广告，不登印刷广告，也不做电视

广告。”宠物市场（Petsmart）与当地流浪动物之家共同发起了一项养宠物活动，此举不但使流浪动物有了安身之所，也使宠物市场赢得了商誉和潜在顾客。欧文斯·科宁（Owens Corning）房屋建材公司和以社区义工为主、专门为无力置产者建造房屋的人类居所（Habitat for Humanity）组织有很密切的合作关系。科宁公司除了提供财务上的援助之外，还提供了房屋建材与盖房的义工。这家公司表示，他们这项活动对公司所有的关系利益人都产生了十分正面的影响。

当一个活动与公司的专业领域完全扯不上关系时，这项活动便可能让人觉得具有剥削意味。有些人刚好持相反的意见，他们认为如果活动与公司专业的关联性过高，公司利用活动图利的意图就十分明显。然而，如果任务营销能依正确的方法执行，这种情形是不会发生的，理由是，第一，公司的行为若真正具有社会责任感，则清者自清；第二，虽然消费者对企业的平均信任度很低，但并无证据显示消费者会与成功的企业唱反调。

拥有一个与公司专业相关的企业任务的另一个好处，在于公司除了贡献金钱之外，还可用其专业知识贡献智慧。同时，公司在其商业范围内支持公益活动，可以让参与的员工有机会从另一个角度来思考他们所从事的行业，激发更多的商业灵感。

一个与公司专业相关的任务还可建立与培养顾客以外的关系利益人关系。例如，在东欧，美国运通卡的任务是协助想吸引外资的国家开展旅游观光事业。为了达成这个任务，美国运通公司调派了几位行政主管到匈牙利，与政府旅游部门的官员共事，建立了一个基金会，资助大学研究如何引吸外国游客到当地博物馆游览，并向23所高中提供奖助学金的教育计划，让学生接受旅游及其相关行业的训练。

这些活动最聪明的做法之一，是求得政府官员与当地航空公司、旅馆和餐厅主管的协助。此举不但得到了所需的人力，更重要的是，它还为美国运通卡提供了一个在布达佩斯与匈牙利旅游业主导者建立互动关系的机会。从成本价值的角度来看，这种策略企划使任务营销对公司的意义更显不凡。

在任务执行方面，美国运通与管理旅游业的政府单位、决定信用卡使用与否的旅馆和旅行社主管，以及可能成为美国运通公司员工和持卡人的年轻人，建立了十分密切的关系。更重要的是，它使美国运通在匈牙利及世界其他地方工作的员工，对自己在东欧经济发展过程中所扮演的角色感到骄傲。

相关性任务为公司带来好处的另一例证，是阿科石油（Arco）与艾克森石油（Exxon）在处理环境污染危机时的比较。艾克森基金会多年来一直致力于教育，与石油勘探和炼油并无任何直接关系，结果，当艾克森于1980年代末期发生严重漏油事件时，环保团体并没有对其施予援手。相反地，阿科一直不断地对环保团体提供金钱上的援助，这使得环保团体与阿科非但没有紧张的敌对状态，甚至在某些敏感的环保问题上还与阿科站在同一阵线上。

此外，所谓与公司营业相关的动机是指不论在哪一个国家，每当公司扩展业务时，它的企业任务也会随着扩展。这个道理在于如果某公司的产品有市场，那么这个市场应该也会要求公司拥有一个与公司业务相关的企业任务，这可使公司免去找寻或发展另一个企业任务的麻烦，事实上，从长远的眼光来看，另立一个新的企业任务，并不见得会从现行的慈善事业中得到预期的回报。

传播性 一个不为人知的任务是毫无价值可言的，因为它无法在关系利益人购买产品时为公司创造动机利益。虽然有些人认为，默默行善一样可以得到回报，但是，这个做法对大部

分的企业来说并不实际，因为他们需要通过让大家知道公司做过哪些善举，才能对关系利益人和公司其他主管有所交代。这也是“言、行、确认”三角关系里最重要的一环。公司的善行为营销传播提供了一个可以发挥的舞台，以及一个向他人推荐这家公司的理由。

如何建立及管理任务营销

在公司享受任务营销带来的好处之前，它必须先做出两个决定：第一是聘请有能力设计及管理“任务”活动的工作人员；第二是让公司全体成员参与任务营销活动。任务营销不可以孤立地建立，公司内部其他活动也不应该单独发挥功能。

行政主管们最常问我们一个问题：“一家公司如果没有一位具有号召力的领导人，是否还有办法做到整合营销，并创造一个强有力的形象?”答案是肯定的，只不过它需要更多的努力与更周详的计划。

所有的想法都需要一位领导人、一个斗士来完成，这个斗士必须是公司里的高层人物，同时必须肯花时间与精力将计划付诸实现。拥有一个目光远大的独裁者，比拥有一个在沟通方式上斤斤计较的独裁者要强得多。如果你能掌握其中的精髓，执行起来便无往不利。亨利·福特、汤姆·沃森（Tom Watson)、沃尔特·迪斯尼（Walt Disney)、比尔·盖茨（Bill Gates)与赫布·凯莱赫等企业家的远见，不仅为产品提供了许多新点子，同时还为他们的公司提供了一个鲜明的企业文化。随着公司的扩展、多元化及向外延伸，这些原创的动力与灵感稍不留意就可能消失得无影无踪。要避免发生这种情形，一个公司必须做到以下几点：

1. **使企业任务制度化** 这表示员工与基层组织必须要能坚持任务的执行。

2. **评估任务对公司的贡献** 确定公司付出的心血与资源是否用于特定活动上的方法之一，就是评估活动的成效。就企业任务来说，评估活动执行人员成效的方法有以下几点：

   ◆ 关系利益人对公司企业任务活动知道多少。

   ◆ 请主要关系利益人对公司任务活动与其他企业赞助或参与的类似活动做比较，并评估这项活动对社会的贡献。

   ◆ 评估有关活动的新闻时，要考虑到新闻出现的版面、阅读人数，以及与公司正面相关的程度。

3. **让企业任务成为高层管理的责任** 任务营销必须由高级行政主管来指挥。

4. **成立主管代表委员会** 集合公司各级主管成立一个主管委员会，用以确保任务营销没有黑箱作业之嫌。向委员会委员提供“主管行头”，如特殊晚宴和旅游等，让参加这个委员会成为身份地位的象征。

5. **将企业任务的精髓渗入到所有部门的计划之中** 以前述的运动器材公司为例，如果它的任务是“让每一个人都能享受运动的乐趣与刺激”，它就应该在营销计划中加入一些活动项目，让低收入人士及其子女除了在自家后院打篮球之外，还有机会参与其他的体育活动。

任务营销不但拥有动机营销所有的优点，它还有动机营销没有的许多好处，因为它运用了相互尊重的力量。任务营销可以加强公司及品牌的形象，有助于与政府官员发展合作关系，

并鼓舞业务人员和其他员工。除此之外，它更是整合营销过程的催化剂，因为它使公司内部各单位与公司外部的关系利益人团体联系起来。简言之，任务营销可以加强公司的文化资产。

第8章

自主性企划策略的运用

MCI长途电话公司在推行“亲朋好友”计划时，曾挪用了业务部的经费来举办促销活动，这是因为MCI发现，奖励现有顾客向亲友推销加入MCI，比其他传统顾客争取法如强力电话推销等更经济有效。事实上，整合营销活动的企划要比传统企划方式复杂得多，因为它考虑的目标对象较多，使用较多寄件媒体与讯息，并运用较多的双向沟通。此外，整合营销是以顾客的观点来针对公司、品牌和竞争形势做分析，而不只是以公司内部的判断为主要依据。

本章将讨论如何运用整合营销分析法与企划过程来发展一个以顾客为对象的整合活动，这个模式当然也适用于所有的关系利益人团体。企划过程的重点是所谓的自主性企划，这个想法是以当务之急作为各项工具运用的标准，而非以去年编列的预算

为主。整合营销企划过程包括：

1. SWOT 分析与重要性顺序排列法则
2. 关系分析
3. 利用 SWOT 顺序排列来决定营销传播组合
4. 整合讯息
5. 整合媒体

SWOT 分析与重要性顺序排列法

大部分美国企业的营销计划都是以每年的市场形势分析作为基础，基本上，这只是对足以影响到公司未来营销力量、品牌资产以及收益的因素做一番检查而已。这种分析法的缺点在于它没有一个评估资料和决定该做哪些事的标准，同时，它的目的也不是用来分析公司与顾客及其他关系利益人互动性的强度。

SWOT 分析法不但涵盖了形势分析法各项要素，还提供了一个较有系统的方法来整理资料与做结论。SWOT 是由优点（Strengths）、缺点（Weaknesses）、机会（Opportunities）与威胁（Threats）等四个英文单词的首字母组成，其中优点与缺点是公司可以控制的内部因素，机会与威胁则是不受公司控制、但公司有时可以影响的外来因素。整合营销使用 SWOT 分析法的原因，是因为 SWOT 分析法在理论上可以带出自主性企划。

外在因素

我们先来讨论外在因素。机会与威胁是可以直接或间接影响一家公司及其营业方式的各种状况和形势，如决律条文、科

技的进步、业界趋势、社会经济状况和市场变化等。

外在因素一：机会

这是指市场上能使公司产品更加吸引人的社会经济状况和形势。例如，90年代初期，当发达国家人民对食物脂肪含量开始有所顾忌时，那些低脂或脱脂的天然食品突然间变得身价不凡。当研究报告提出饮用自来水可能造成的问题之后，瓶装水公司便利用这个机会，大肆扩展其饮料商品的版图。

外在因素二：威胁

与机会恰恰相反，所谓的威胁是指削弱产品认知价值和吸引力，导致产品制造和供应成本提高的市场状况。例如有关污染问题的新规定或更严格的规定会提高产品制造的成本；邮资涨价会使直销成本提高等等。就定义来说，威胁是不受控制的，但它们有时候是可以预测的，公司可以采取某些行动来降低它们的破坏力。

内在因素

至于内部优点与缺点包括了各种不同的变数，如公司研发的专业性、公司所属专利的价值、批发系统和产品流通量、品牌定位、硬件设备的多寡与使用状态、品牌占有率以及公司整体财务能力等。

内在因素一：优点

这些优势与资源，可使公司提供竞争对手无法在同等品质上或经济条件上提供的好处。例如，迪斯尼追求高品质的传统，让它在推出新娱乐产品时占尽优势。

内在因素二：缺点

这些是属于竞争劣势或顾客认为竞争对手较占优势的地

方。如果一个公司所有的产品都在发达国家进行生产，比起竞争者选择在工资明显较低的国家添置生产设备，可说是处于成本劣势。相反地，如果一家公司所有的产品都在发展中国家进行生产，一旦消费者团体掌握到他们使用童工的证据，这家公司的麻烦可就大了。

分析公司的优缺点，应该同时从公司管理层与顾客双方的角度来看。顾客的意见与站在维护公司立场的品牌和营销主管的意见，应该拿来互相比较。SWOT 分析法的主要功用之一，是要找出公司内部与外部对公司本身、公司产品和公司运作看法上的分歧。在笔者的检查当中，我们发现公司主管不但与顾客持不同的意见，就连主管们彼此之间也经常无法在公司的优缺点上达成共识。

在检查一家服务性公司的过程中，我们发现这家公司的高层管理者认为员工是公司主要的优点之一，但其营销主管却不这么认为。至于顾客，他们认为这家公司的员工与其他竞争公司的员工没什么两样。这些认知差距需要加以协调，以达成一致，或对为何会有这些认知差距做出解释。虽然顾客的意见是最重要的，但是，公司主管的意见也不容忽视，因为他们可以找出公司有哪些优点是顾客没有发现或误解的。

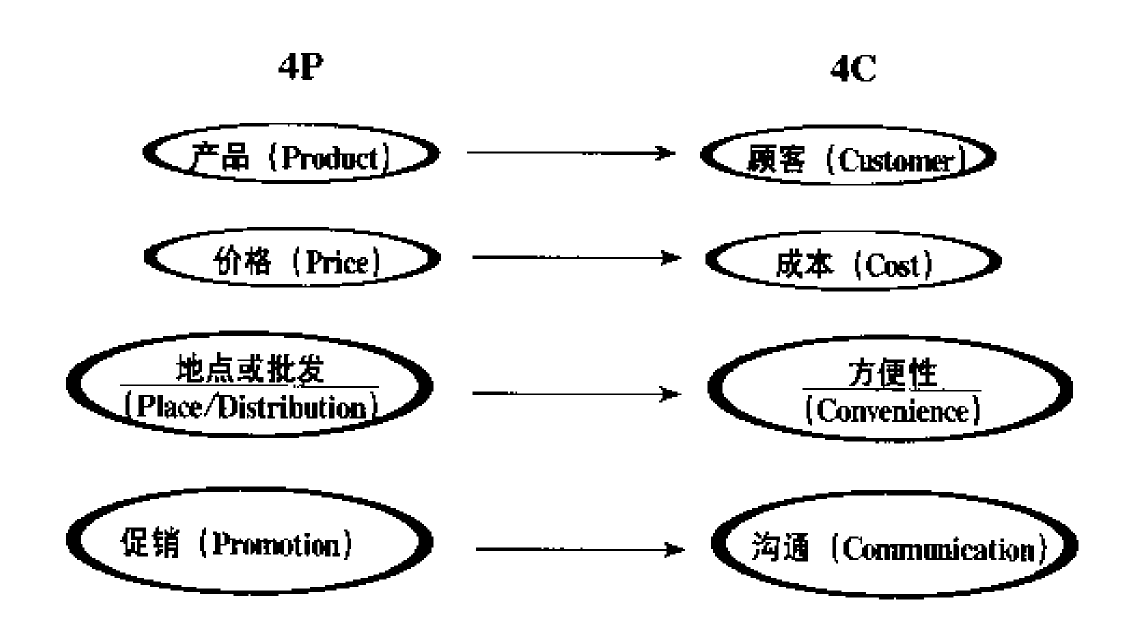
要确保 SWOT 分析法以顾客为重心，就必须以鲍勃·劳特博恩（Bob Lauterborn）的 4C 取代传统的 4P。图 8－1 列出了两者的差异。

由此图可知，公司不应该以产品为主，而要以顾客为主。与其只会在公司实验室里埋首进行产品测试，不如去请教顾客，他们认为公司品牌与其他竞争者有何不同；与其只会与竞争对手比价，不如请问顾客，花这个价钱来买这个产品是否值得；与其到各销售点巡视品牌渗透情形，不如请问顾客，寻找和购买这个产品是否方便；最后，与其查看促销回收数字或做

品牌追踪研究，不如请问顾客，他们是否收到有助于他们做出购买决定的资料，以及公司是否容易接触，有否对他们的抱怨与询问做出反应，换句话说，公司有没有与他们好好沟通。

图8-1

以顾客观点为主的分析法



除了请顾客列出品牌的优缺点之外，了解这些想法的出发点也是十分重要的。哪些品牌接触点让顾客觉得这个品牌优于或劣于竞争品牌？唯有知道负面讯息的来源为何，才有办法改变或影响这些负面讯息；只有知道正面品牌讯息的来源为何，才有办法对这些正面讯息加以利用。

关系分析

虽然SWOT分析法可以为沟通企划提供一个十分完善的

基础，不过，如果能再加入另一种研究方法，以分析各种建立品牌资产的关系，那就更充实了。

通常，每一个关系利益人团体对一家公司拥有哪些优缺点，所持的看法都不尽相同。例如，股票投资人对公司专业的兴趣比其他关系利益人要高；员工比顾客更关心公司设备的使用状况，但零售业除外。因此，公司内部每一个负责管理某一特定关系利益人团体的小组或部门，必须分析了解它所负责的关系利益人团体对公司的看法，以及这个关系利益人团体与公司的关系如何。

根据持续的顾客反馈追踪和特定的顾客调查研究，我们可以决定顾客及其他关系利益人互动的强弱。现在我们再来回顾一下第 3 章曾经提到的决定关系强度的八大结构：

- 认识公司。
- 信任公司。
- 公司处理态度一致，产品功能一致。
- 公司容易接触。
- 公司反应迅速。
- 顾客对公司与其他顾客有认同感。
- 顾客对公司有好感，乐意与它做生意。
- 顾客觉得公司对他们负责，以他们的利益与需要为优先。

一个品牌或一家公司在这些结构上得分高低的理由，与如何在这些结构上取得好成绩的方法是一样重要的。例如，如果一个品牌在信赖度方面的成绩不理想，除非找到它不受人信赖的原因，如顾客服务欠佳、经过设计的讯息言过其实、产品表现令人失望等，否则是没有办法改善这个情形的。一旦“为什

么”有了答案，公司就可以将这些答案拿来与顾客所认为的品牌优缺点相比较，以确定没有疏漏的地方。例如，如果发现顾客对公司的信任度不高，而原因是产品与期望不符，就表示问题出在经过设计的讯息上（如言过其实等），或产品质量上（如功能欠佳等）。

耐克球鞋的经验是将沟通策略建立在进一步了解关系利益人上的一个例子。耐克在80年代末与90年代初，发现女性顾客仅在其顾客群中占了约5%左右的极小部分，原因之一是女性消费者对迈克尔·乔丹（Michael Jordan）和其他耐克广告中的男性代言人没什么兴趣，她们觉得这些广告模特儿并不是在跟她们说话。这个分析结果让耐克推出了一个全新的广告活动，广告词以阐述女人对自己的身体与自我的感觉为主，如“你是否曾希望自己是个男孩子?”、“你天生就是个女儿。”和“人们通常以女人无法掌握的事来衡量女人。”这个以女性为目标对象的广告活动，使耐克的女性消费额在总销售额中攀升至15%。

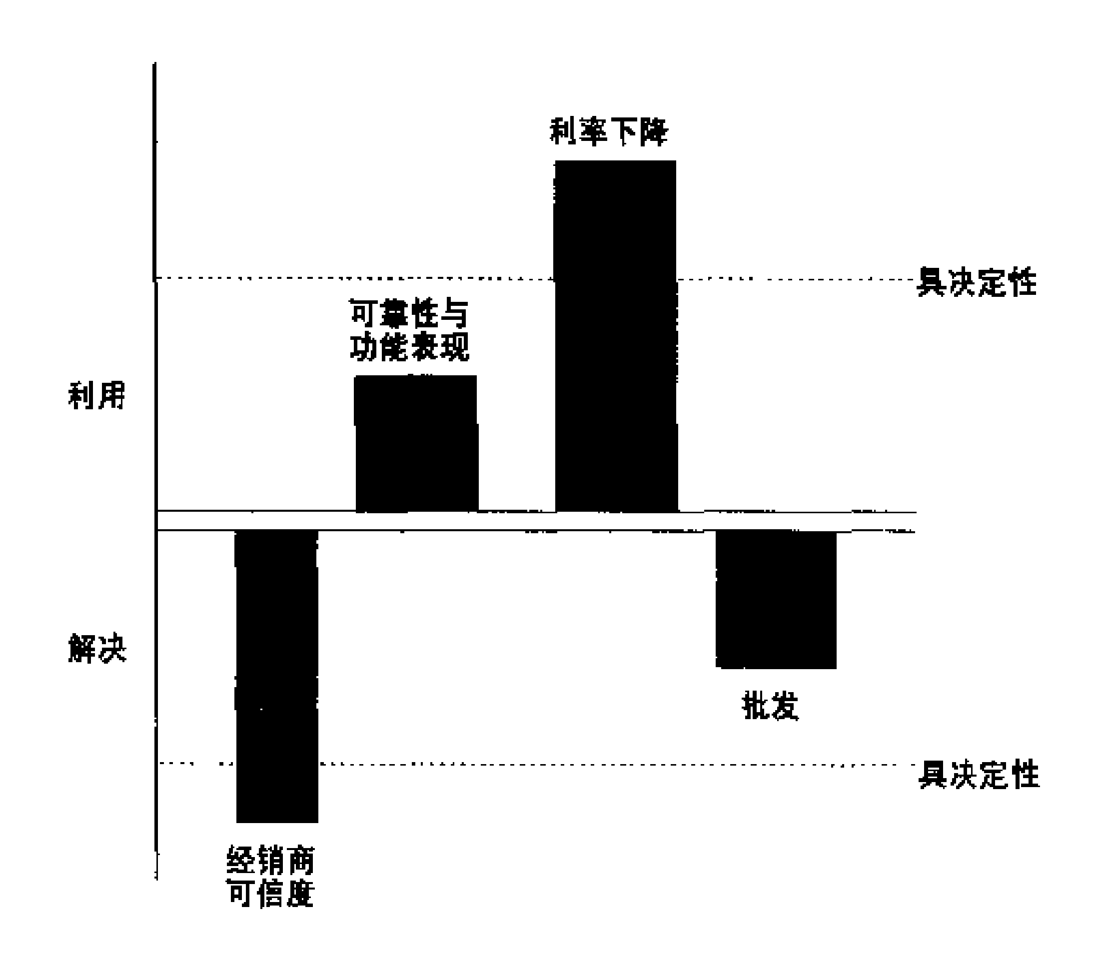
SWOT分析结果出来之后，必须将它们依重要性做先后顺序的排列。虽然在排列SWOT分析结果时，需要考虑到许多因素，以下这组标准几乎可以应用在所有产品种类的SWOT分析结果上。每一个标准应该以产品种类和每一家公司的长期目标来决定其比重：

1. 一项缺点或问题若不加以解决，对品牌资产可能造成的实际损害。
2. 利用优点或机会所能得到的实际利益。
3. 解决或利用每个SWOT分析结果的实际能力。
4. 解决或利用每个SWOT分析结果的成本。
5. 解决或利用每个SWOT分析结果所需要的时间。

SWOT 分析结果顺序排定之后，就必须成立一个跨职能小组，以最适当的策略来利用最有力的优点和机会，并解决最严重的缺点和问题。这个排列顺序为分配公司资源提供了一个可行的蓝图。利用上述五大标准为基础的计分系统，可以将每一个 SWOT 分析结果以图表方式呈现出来，如图 8－2 所示。

图 8－2

某汽车公司的 SWOT 排序分析结果



在选择哪些是利用和解决 SWOT 分析结果最适当的策略时，跨职能小组必须先决定哪些讯息需要改变，据此为各个部

门制定目标。例如若顾客认为某产品的质量不佳，但不透露品牌名称的产品测试却显示，此产品的质量与竞争品牌不相上下，这时候，跨职能小组就必须找出这个错觉的来源。原因可能是这个产品在廉价商店中出售，与其他竞争品牌的销售地点不同，解决的方案是改变销售商店的策略。另一个可能是，如果此产品广告强调的是低廉的价格，那么，其营销传播也许传达出了低品质的讯息，这个讯息必须加以修改，才能重新建立高品质的形象。

至于一家公司如何借助深入了解外在问题重新设定其营销传播，可以向酒品业借鉴。酒品零售业已经从小型家庭式店铺渐渐转型为较大的开放式商店，因此，顾客现在必须自己选酒，不会再有店员在一旁提供意见。如罗伯特·蒙达维（Robert Mondavi）酿酒厂，过去一直仰赖零售店员推销它的产品，如今失去了这个助力，对其品牌而言是个威胁。更糟的是，酒的选择量不断地增加，使得一个品牌更难为人所注意。

为了解决这个外在的问题，蒙达维与其位于旧金山的代理商凯彻姆（Ketchum）公司想出了一个建立关系的活动，他们不但在专业杂志上刊登广告（蒙达维过去很少这么做），还寄发通讯期刊与直销信件给那些曾经造访过蒙达维酿酒厂或通过其电脑网页与酒厂有过接触的人，每月平均约有5 000人造访其网站。借助于寄件媒体，把目标对准那些与品牌有过接触的顾客，蒙达维希望这个做法能取代部分过去家庭式经营商店所提供给顾客的宾至如归之感。

至于棘手的预算编列问题，最好交由跨职能小组来处理。成立这个小组的目的，是要确保最具破坏力的负面讯息做了适当的修改，以及能加强利用最具影响力的正面讯息。预算编列必须是自主性的，意思是这些经费要以最迫切的需要和最重要的机会为主，而不应按以往的顺序，这个做法可能需要修改产

品、服务和经过设计的讯息。

首先，应该确定主要的产品和服务讯息是正面的，而且必须备妥应付未经设计讯息的对策，处理的方式必须尽可能正面客观。接下来便是全力设计传播讯息。这种策略性的企划与预算重新编列，使优客普公司决定在最能影响顾客意见和行为的员工沟通和培训上投资。缺乏这种企划的结果，是得到如美国西部电话公司那样的教训，它差劲的顾客服务迫使它付出了500万美元以上的罚款，此外还引发了难以数计的负面报导。

运用排列好的SWOT分析结果决定营销传播组合

虽然已有愈来愈多的公司采用SWOT分析法来深入了解他们的市场状况，但是却很少有公司能完善地运用SWOT分析资料和决定营销传播的组合。SWOT分析法可以带出营销传播的目标，如利用主要的优点与机会，及解决主要的缺点与问题。这些目标进一步决定了营销传播运用的方式。

许多拥有数百万美元营销传播预算的公司都有作茧自缚的现象，他们完全没有考虑到公司整体的沟通需求，便设立了个别的营销传播功能，然后年复一年地从营销传播预算中分配固定的费用给每一项功能。自主性活动企划的本质，是对每一项营销传播功能与媒体选择都一视同仁，而非按过去的顺序来决定功能选项和营销传播组合。

我们在第5章中曾经提过，经过设计的讯息建立、培养顾客关系的方式有很多，如增加品牌知名度及对品牌了解的程度、加强品牌诉求的可信度、增加产品试用次数、购买次数与数量、建立及鼓励有意义的对话、以及提供有用的产品信息等。通常，一个问题可以用几种不同的营销传播工具来解决，

困难之处在于如何从中挑选出最经济、最有效的方法来使用。表8-1简列出典型的营销传播目标与达到每一个目标最有效的营销传播工具。

表8-1

营销传播目标与最有效的工具

营销传播目标	最有效的工具
建立诚信	公关
建立生活方式的关联性	广告、宣传活动
建立知名度，塑造形象	广告
刺激再次购买	促销
刺激产业参与	产业促销
奖励多次购买与高忠诚度	购买次数奖励活动
建立参与感	宣传活动
接触某特定目标对象	寄件媒体
利用社会责任	任务营销
刺激产品推荐	会员俱乐部团体
刺激产品试用	促销
发布消息	公关

虽然活动主题可以从任何一个营销功能中发展出来，但是最合理的方式，还是应该在对形势最有利的营销传播功能中寻找。在选定主题、决定主要营销传播功能使用方式时，还可选择其他的营销传播工具做为辅助。

例如，黑金（Black Gold）是一个瑞典高级啤酒品牌，它

发现它的消费群正逐渐老化、缩小。这个品牌知道它必须把自己重新定位成一个较年轻化的产品，但同时它又希望能维持一贯的高级形象。因此，这是一个关系到信任感的问题——如何说服年轻的啤酒消费者，具有“老成持重者饮用”形象的黑金是属于他们的啤酒。

依照传统营销法则，通常是制作一些形象广告，表现出年轻人畅饮黑金啤酒的情景。这个做法很传统，但说服力不大，也不怎么高明。DDB 尼达姆广告公司（DDB Needhem）举办的一个公关宣传活动——由黑金啤酒赞助电影展，与高格调的艺术形式做结合——为黑金发展出一个新的主题。这个活动的目的是想建立黑金与影展的关联性，塑造值得信赖的形象，并与目标对象有所关联。

这个在三个城市举行的影展助长了活动的声势，也引起了大众的参与。这次影展的宣传手法包括了大众传播媒体广告、对外发布消息、海报、印有参展影片画面的明信片，以及一段在影展会场播放的特制电影宣传片。潜在顾客则以观看一场或多场电影、阅读有关活动的文字宣传或收集海报和明信片等方式来回应。这项活动除了提供一个改变品牌态度的基础之外，还提供了一个品牌定位的新空间。

黑金的例子说明，一个主题必须要能与不同的营销传播功能互相配合与充分结合，同时，这个主题对于包括顾客在内的所有关系利益人所造成的影响也必须加以评估。这个活动主题是否与传达给其他关系利益人的讯息有所冲突呢？它所包含的讯息会不会让其他关系利益人感到不快、厌恶或难以置信呢？

举办活动的时间是整合过程中一个很重要的因素。例如，如果在推出新产品或宣布重大事项时选择使用公关活动与广告的话，最好能在广告推出之前先举办公关活动，那么，公关活动便能获得较大的成效。如果广告已先行播出或刊出新产品上

市或改良配方的讯息，具专业常识者必然不会再对外发布消息，因为这些消息已经不是新闻了。同样地，当使用大众传播媒体加强直销邮件活动时，大众传播媒体使用的时间就变得十分重要了，如果太早使用人们会忘记，而邮件寄到后很久才使用，回函信件可能早已不知去向或已被丢弃。就这个情形而言，我们建议应该在邮件寄达前一两个礼拜使用大众传播媒体，如果计划中还包括了电话推销，则最好在邮件寄达后1～3天内进行电话查询。

讯息的整合

因为经过设计的讯息是属于“言”的讯息，因此第一个注意事项是不要言过其实。对大部分的公司主管和广告撰写人来说，虽然这并非不可能的任务，但却是十分困难的。事实上，顾客会自动为品牌的承诺打折，因为他们通常不完全相信广告所说的话。因此，为了弥补这个自动的折扣，夸大其实是必要的，这样顾客在对广告诉求打过折扣之后，才会仍有所回应。这条路的尽头是令人害怕的，而很多人认为我们已经走到了那一步。

笔者在第5章中曾提到，所有经过设计的讯息都必须加以整合，才能获得策略上的一致。一个真正的主题可以与每一个营销传播功能成功地结合，以达到整合营销创造、发挥讯息凝聚力的目的。笔者在本书最后一章会介绍内容分析法，这是一种用来确认经过设计讯息的整合性与一致性的方法。

以可口可乐为例，这个品牌拥有许多明显不同的顾客群体，在执行讯息时必须使用不同的语气与方式，但是，它仍然必须在所有讯息中保留一些品牌识别的元素。测试一个售货员是否客观公正，只要看他会不会建议顾客不要购买不适合的商

品就知道，同样地，一家整合代理商的好坏，也可从它会不会因为与基本策略不符而舍弃一个既棒又具有创意的执行方法中看出。

每一个经过设计的讯息都应该能提高品牌的知名度与形象，或刺激某些消费行为，如试用、索取更多资料、参观展览室、大量购买、经常购买等。虽然如此，顾客的行为不应由公司内部自行决定。很不幸地，大部分的广告词都是以公司希望顾客知道什么，或公司希望顾客以什么方式来回应作为制作重点。正确的做法应该如前文所示，除了要征询顾客他们想要得到什么资料之外，还要了解他们希望以什么方式、在什么时间、什么地点取得这些资料，以及他们希望通过哪些步骤做购买决定。他们希望花时间到店里参观吗？还是他们宁愿用邮购方式代替？当然，大多数的情形都是部分顾客希望来店参观，其他顾客喜欢邮购。这就是为什么要鼓励公司让顾客自行组合决定他们喜欢的资料与购买行为的理由。

评估广告、包装和公关讯息成效的标准之一，是它们提及或加强一个或多个关系结构的程度。每一个经过设计的讯息，都应该以建立或加强与目标对象的关系作为出发点。这些讯息到底传达出哪些关系驾驭法或结构？将它们维系在一起的一致性元素是什么？另一个评估讯息成效的标准是它们配合品牌定位的程度。表 8－2 的讯息矩阵有助于进行这样的分析。

设计讯息时要决定哪些大众传播讯息是用来争取潜在顾客，哪些是用来加强现有关系。新成立或正在扩展的公司，可能需要较多“争取”的讯息；历史较悠久，拥有较稳固或有利顾客群的公司，可能会需要较多“加强”的讯息。

那些用来争取顾客的讯息，特别是工业产品的讯息，在执行时必须能帮助潜在顾客做自我选择，同时鼓励他们提供个人资料。业界对生产、审查与管理层面已经有很多的专文讨论，

表8-2

讯息矩阵

目标对象	讯息内容	加强关系结构的程度	品牌一致元素	互动原因
1.______	1.______	1.______	1.______	1.______
2.______	2.______	2.______	2.______	2.______
3.______	3.______	3.______	3.______	3.______
4.______	4.______	4.______	4.______	4.______

除了指出广告与其他经过设计的讯息可能会使不符合公司顾客标准的消费者怯步之外，在此不对这些方面作深人的探讨。经过设计的讯息令某些消费者怯步的原因如下：

1. 在广告中描述公司典型的顾客类型。
2. 要求有兴趣的顾客提供基本个人背景资料。
3. 告诉顾客他们必须有哪些特性、情况或设备，这个产品才能发挥作用。
4. 在宣传产品好处的同时，提及产品的缺点。

一个品牌愈昂贵或愈高级，便需要愈多的讯息带领现有顾客及潜在顾客完成购买的过程。当然，这有赖顾客追踪资料库的帮助。产品的服务性愈高，就愈有必要在经过设计的讯息中告知顾客他们与公司接触的方法。当我们谈到鼓励对话时，并不代表只要有一个免费服务电话号码和电子邮件信箱或电脑网页就足够了，公司必须主动且不断地提供、宣传这些号码和电子邮件地址，这样才能方便顾客与品牌进行接触。

寄件媒体使用成本昂贵，但如果能将讯息个人化，则其效果便足以平衡其成本。97%以上的直销邮件最后都难逃被丢弃的命运，原因是它们所包含的讯息太大众化。讯息个人化的做法可分为两个层面：第一，也是比较经济的，是将顾客依消费行为、购买记录和生活方式加以归类，然后针对与他们生活和行为方式有关的需求提出销售的建议。另一个做法效果更好，但是同时也比较昂贵，那就是在信件中提及私人的事，例如“你在上周购买了一辆丰田 Camery 汽车”，“您的小儿子特德就要上大学了”等等。

然而，第二种做法效果虽然好，但是却有产生负面效果的危险，因为有人认为它侵犯了个人隐私权。侵犯隐私权的看法，因产品种类和讯息个人化与产品之间相关性的大小而有所不同。一般而言，讯息与产品关联愈大，侵犯隐私权的嫌疑就愈小。为了减少负面的反应，个人化讯息应该详细说明这些个人化讯息使用的方法和原因，例如：虽然我们今年推出了许多新产品，但根据史密斯先生的购买记录，我们认为您真正会有兴趣的应该是某某某产品。

媒体的整合

制定媒体策略的第一步，要先找出顾客与品牌或公司接触的地点。根据表 8－3 的接触点矩，这些接触点应该以其影响力的大小为标准做顺序排列，面影响力的大小又以接触点是自发性的还是人为的来决定，例如购买媒体时段或版面、每一个品牌接触点传达出哪些特定讯息等等。同时，还必须确定这些接触点是否传达出非公司所乐意见到的讯息。例如，柜台是一个自发性接触点，它通常是提供品牌讯息的十分经济的好机会，然而，如果因人手不足导致顾客大排长龙，像“顾客第

一”这种与事实不符的讯息就会沦为笑柄，产生负面效果。

媒体策略必须与讯息策略同步制定，因为这两项决定是相互影响的。对特定媒体工具进行分析时，应该保持客观中立的立场，但在范围上则要尽可能广泛，符合以下各项要求，以达

表8－3

接触点矩分析

自发性接触点	主要传达的讯息	对购买决定的影响力（低、中、高）	关系影响力（低、中、高）
1.______	______	______	______
2.______	______	______	______
3.______	______	______	______
4.______	______	______	______
人为接触点	**人为接触点**	**人为接触点**	**人为接触点**
1.______	______	______	______
2.______	______	______	______
3.______	______	______	______
4.______	______	______	______

到运用最经济、最有效的讯息传达系统组合的目的：

- 在最适合的品牌接触点与目标顾客进行接触。
- 在选择和购买的过程中，媒体的选用要配合顾客的观点。
- 选用合适的媒体配合来争取顾客和留住顾客。

◆ 加强自发性接触点的讯息传达。
◆ 提高进行有意义对话的机会。
◆ 策略性平衡大众媒体与寄件媒体的整合。

媒体组合也应该以顾客行为与态度等问题的答案为主，例如：

◆ 他们的媒体使用况状与习惯为何?
◆ 他们的购买行为与习惯为何?
◆ 最适合接触他们的时间与地点为何?
◆ 除了传统媒体之外，他们还使用其他哪些媒体?

强生公司（Johnson & Johnson）推出爱库卫（Acuvue）抛弃式隐形眼镜时所策划的整合活动，是大众传播与寄件媒体整合的一个范例，这是一个需要做眼睛检查、通过眼科中心销售的产品。

爱库卫的上市活动，为一个整合活动如何运用媒体做了很好的说明。强生与潜在顾客、当地眼科中心这个三向关系的协调工作，是通过运用顾客交易资料库完成的。由于这是一项新产品，因此活动的主要目的是鼓励试用。他们利用大众传播媒体强力推销，刺激潜在顾客主动与强生接触，然后再告知当地产品供应地点，并提供试用的优惠。强生公司知道隐形眼镜使用者若没有眼科专家的推荐，通常不敢贸然转戴抛弃式隐形眼镜。

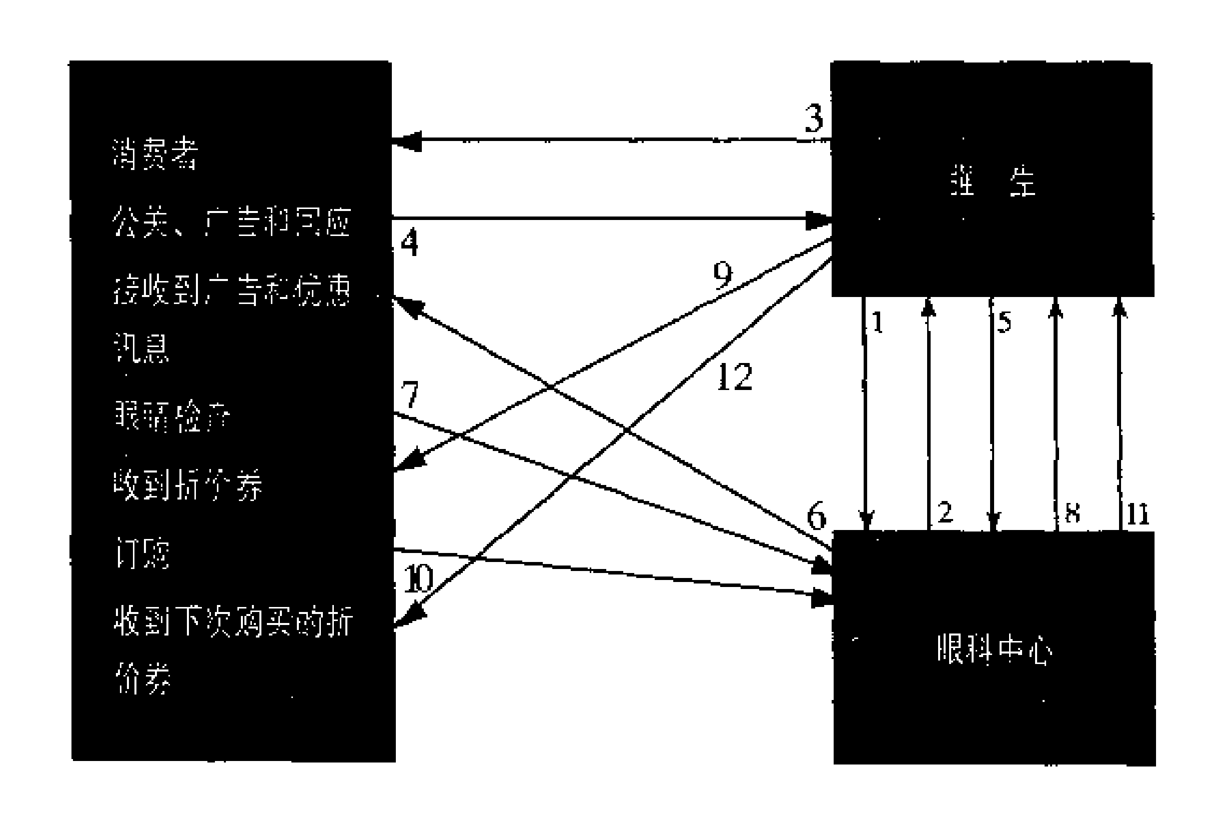
强生使用大众传媒介绍新产品；利用公关活动传达可靠的讯息，即“它很安全”；对商家进行电话推销；寄直销邮件给各商店和消费者，与他们保持联系，提高他们对产品的兴趣；以及举办促销，以折价券刺激试用与重复购买。

这项活动是由一系列策略性整合行动组成的，如图 8－3

所示。第一项行动（步骤1），强生向贸易商大做广告、进行公关，希望能建立起爱库卫在各眼科中心的知名度，并要求那些对销售爱库卫有兴趣者与强生联络（步骤2）。通过眼科中心资料库，强生利用电话推销到处设立零售点。除了建立爱库卫零售商资料库，强生还打出一系列大众传播媒体广告（步骤3），广告内含一张索取更多有关这种新隐形眼镜产品资料的回邮明信片。利用大众传播媒体传达大众讯息，鼓励潜在顾客提供他们的个人资料，做自我整合（步骤4）。

图8-3

爱库卫互动活动



第二个资料库就这么建立起来了，这是产品使用者的资料库。强生将每一个索取资料的顾客姓名交给眼科中心（步骤

5)，把回应潜在顾客的工作交给眼科中心。他们利用软件程序，按地区关系将顾客资料库与眼科中心资料库做配对。

于是眼科中心以专业眼科的名义，给每一位由强生提供的潜在顾客寄上强生供应的爱库卫资料（步骤 6)。为了鼓励顾客使用爱库卫，这份大量寄出的个人化邮件提供了当地眼科中心免费检查眼睛的优惠。

当顾客来到眼科中心（步骤 7）接受免费眼睛检查时，眼科中心会通知强生（步骤 8)，于是强生第一次给已经接受免费眼睛检查的潜在顾客直接寄购买折价券（步骤 9)。当顾客拿着强生寄来的折价券到眼科中心购买第一付眼镜时（步骤 10)，眼科中心会再一次通知强生（步骤 11)，强生随即再寄给新顾客下一次购买的优惠（步骤 12)，因为这种隐形眼镜是用完即扔的，这个策略就是以这项产品的方便性来吸引顾客。

强生与各地眼科中心促销行动的整合，使这项活动节省了许多成本，因为每一个品牌接触点都充分发挥了确认与筛选潜在顾客的作用。这个做法减少了媒体运用不当的浪费，同时，每一个接触点都带给顾客另一个讯息接触的机会，直到顾客成为爱库卫系列产品的忠实爱用者为止。

借助于眼科中心资料库与随着活动建立起来的隐形眼镜使用者资料库相结合，每一个潜在顾客都被个别追踪，从他们表现出对产品的兴趣开始，到试用，再到重复购买。过程中的每一个步骤，都由强生的资料库负责监控。

强生这项活动的目的之一是建立起属于自己的顾客资料库，而非让零售商坐享其成。强生不仅可以利用这个资料库来进行其他产品的优惠活动，还可与眼科中心认为不适合配戴爱库卫隐形眼镜的其他顾客继续保持联络。这项整合策略还提供了一个监督和评估零售商处理产品的方法。从这项活动中，强生可以得知哪些验光师与顾客的互动关系最好。

至于没有适当运用讯息的实例之一，是一家电气公司希望其顾客充分保持居室绝缘以节省能源的情形。这家公司在活动中所使用的大众传播媒体广告、手册及账单附件，都是以住宅顾客为宣传对象，完全忽略了整合其他重要的关系利益人。虽然绝缘器必须向木材店或五金商行购买，而且通常需要靠工匠来装设，这些零售商和装设者本来可以是更多讯息的来源，但却被忽略了。此外，被忽略的还有一向关心节约能源问题的媒体。媒体原本不但可以为电气公司宣传相关的讯息，还可为它建立起可信度。由于没有整合及利用这些团体的媒体关系（他们可能自掏腰包传达“绝缘器”讯息），于是这家电气公司必须负担所有的费用。另一个被忽略的地方是它没有与绝缘器制造商合作，没有请他们赞助这项活动，在零售商店里做特别的展示。

处理复杂问题的能力

整合营销正是用来处理复杂的问题。依重要性做顺序排列的SWOT分析结果，应该建立在了解关系利益人看法的基础上，这表示除了为不同的顾客群体做活动计划之外，还必须针对几个不同的关系利益人团体做活动计划。自主性企划策略可针对所有广告、公关、促销、宣传活动、包装、直销、赞助等的营销传播功能做同等的考虑，来加强整合的效果。要记住，每一个功能都拥有支撑营销传播活动的能力。图8-4说明了SWOT分析法最后如何带出营销传播组合。

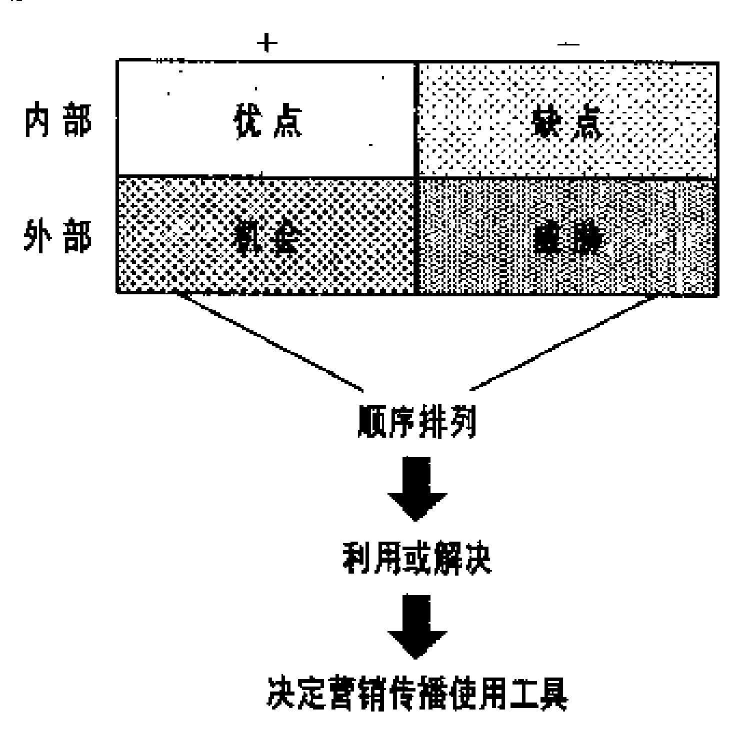
整合营销正是用来处理复杂的问题

针对多个不同关系利益人团体与顾客群体的多元讯息活动

计划，需要使用不同的讯息工具和组合。针对的关系利益人愈多、配合主题所使用的功能种类愈多、媒体组合中讯息传达系统的选择愈多时，一致性的企划和监控就愈复杂，跨职能品牌资产小组需要投注的心力就愈多。

图 8－4

自主性传播企划



第四篇

整合营销的内在构架



第9章

跨职能企划与监督的运用

光是拥有一个跨职能结构，并不能保证公司一定可以整合，但是如果没有一个跨职能的结构，就一定没有办法整合。大都会人寿保险公司（Metropolitan Life Insurance Company）是全美第二大保险公司，它的例子说明了如果公司没有一个强而有力的跨职能管理系统，只由一个部门进行单方面的操控，会发生什么样的后果。由于大都会人寿在1989年到1993年间，放任它的代理商使用一些不恰当的销售方式，结果造成全美超过40个州向大

> **光是拥有一个跨职能结构，**
> **并不能保证公司一定可以整合，**
> **但是如果没有一个跨职能的结构，**
> **就一定没有办法整合。**

都会人寿课以共 2 000 万美元的罚金，以示惩戒。这些州还要求大都会人寿给保险人退还 7 500 万美元以上的保费。1994 年的头九个月，这家公司的人寿保险业绩比去年同期少了 25%。除此之外，因为官司与法律问题缠身，这家公司的信用评价在 S&P 指数中也重重地跌了一级

大都会人寿的发言人表示，他们没有在业务工作中彻底执行公司的既定政策。大都会的稽查员声称："我们已经提出警告，律师会南下了解状况，但后续工作却没有跟上" 公司内部的业绩压力淹没了明智的声音。如果当时它有一个跨职能品牌资产小组，也许那些担心公司未来前景的声音会受到重视。姑且不论该由谁来负担这个责任，对大都会来说，不管对内或对外，这都是一个营销传播的梦魇

整合营销在组织运作上是独立的。某家公司的地区主管在其公司的整合营销检查过程中表示："我很担心公司的结构，因为公司没有一个核心人物。我们需要一个核心机构。没错，高层管理者会制定目标，但这些都是没有经过沟通而产生的目标。我们需要专人或专门小组来确认与彻底执行这些目标，而且还要想出一个不会产生障碍或过分干预、促使小组能发挥作用的方法。"

跨职能品牌资产小组

大部分的公司在运用整合营销时遇到最大的挑战之一是组织结构的问题，这时候最需要的就是一个跨职能品牌资产小组，它的角色基本上等于品牌的董事会。

豪马克卡片公司在发展一系列新卡片时，将企划方式与实际组织结构做了一番整合，这个做法加速了卡片上市的时间，使公司获益良多。豪马克个人沟通小组召集人鲍勃·斯帕克

（Bob Spark）表示：

1991年夏天，我们以一种全新的方式发展了一系列新卡片（在这家公司过去采用的系统之下，需要经过25个人的同意，才能发展新系列卡片）。我们把不同范畴、部门、楼层的员工聚集在一起，省去了等候的时间，激发创造力，改掉"管他呢，那是他们的问题"的工作态度。整合小组种种实验性的做法，成效非常显著，使一半以上的卡片系列比原定时间提早八个月送到各商店。我们认为这个小组发挥了它的作用，因为员工以这样的方式集合起来，变得较有目标感，彼此之间也有了直接的沟通渠道。

斯帕克继续就这种本质上的重新组织做解释，因为重新组织牵涉到许多不同的职能及部门，"必须以由上而下的方式来推动"。换句话说，员工与部门没有权利选择不参与整合企划。

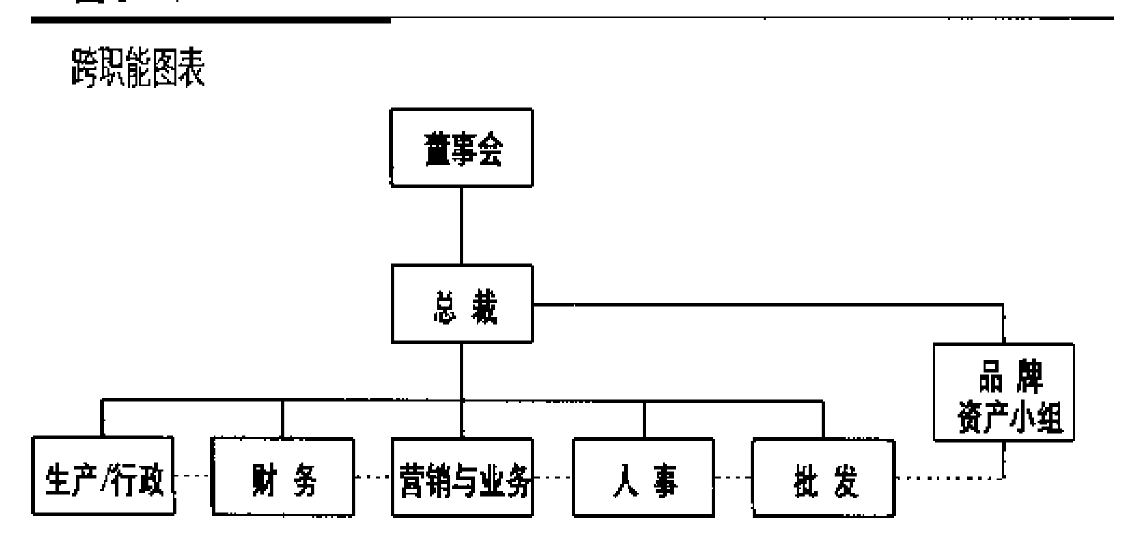
推动品牌资产的企划和监督各项关系的责任，必须交到公司跨职能品牌整合小组手上，这个小组除了涵盖所有可以影响未经设计讯息的单位之外，还必须包括传达经过设计的讯息、产品和服务讯息的各主要部门的核心成员。跨职能小组好比布料上穿过线纱（部门）的横线，有了它，才能织造出坚固耐用的布匹（关系）。

从企业层面来看，跨职能小组是用来管理若干横向过程，如顾客关系。为了加强贸易关系，皮尔斯伯里（Pillsbury）餐厅在1990年初期进行了公司构架的重组，它成立了13个商务小组，每个小组都涵盖了业务、营销、研发、行政与财务等单位。每个小组负责一项产品类别，而它的业务单位又依顾客属性划分为个别的小单位。皮尔斯伯里更将这个概念应用到各商家上，它针对主要的客户设立了跨职能小组，因此，每当零售商有任何送货、价格、促销或其他事项上的问题，他们都可请地区零售客户小组中的特定后勤工作人员帮忙解决，因而节省了不少时间，也免去了打电话到总公司、电话在好几个部门之

间转接的麻烦。桂格燕麦食品公司（Quaker Oats)、通用汽车、金百利－克拉克纸品（Kimberly－Clark)、家乐氏及卡夫食品等公司，也都成立了类似的跨职能小组。

一项研究整合营销在质量管理计划中所扮演的角色的报告发现，“跨职能管理法是现今最有效的质量管理系统。”图9－1的企业跨职能管理法，与得州器材公司（Texas Instruments)所使用的方法相近。这些小组是由生产行政部、业务部、营销部、顾客服务部、人事部、财务部和其他影响公司形象与口碑的部门所组成的。跨职能小组存在一个无可避免的问题，那就





跨职能图表

是它是以企业或品牌为基础，而非以顾客为基础，表面上看来，这似乎与整合营销的理论有所冲突。举例来说，卡夫食品有36个商务小组，每一个小组的成员包括了品牌管理部、业务部、后勤支援部、信息管理部与财务部的代表。与此同时，卡夫和其他许多包装产品公司一样，渐渐趋向由一个业务代表负责处理一个客户的所有卡夫产品的相关事项，这表示每一个客户在每一个品牌小组里不一定有直接的代表，除非负责这一

个客户的业务代表愿意同时成为这36个小组的成员，这当然是不太可能的。这种情况说明，业务人员必须比过去更清楚了解、彻底执行每一个卡夫品牌策略一致性的规定。虽然他们各自有自己的客户要负责，但他们也必须同时维持每一个品牌定位与公司核心价值观的一致性。

1995年时，哈拉娱乐公司（Harrah's Entertainment）总裁要求其行政及职能部门主管上交一份年度报告，请他们对公司在公元2 000年可能发展出来的局面做一个实际的预估。结果，很多部门提出了十分具建设性的营销点子，如同营销部门曾提供许多很好的意见给行政、人事及公司其他部门一样。年度报告书是一个非常有创意的跨职能企划进行方式，哈拉资深副总裁布莱德·摩根（Brad Morgan）在讲述这个过程时指出，利用这种方法可以看出主管们的共识何在，企业目标上的歧见又在哪里。摩根表示：

> 它帮助我们确认出，哪些计划与行事对我们的未来是最重要的，其中还包括找出哪些是我们目前所欠缺的。这对安排我们未来的发展与测试计划的顺序，有很大的帮助。有趣的是，它对公司士气与内部各团体间的沟通情形，也产生了非常正面的效果。

小组成员若能长时间维持不变，而不是只为了特殊计划才临时凑数，跨职能整合便能发挥最大的成效。这除了因为整合是一项持续性的过程之外，还因为小组需要时间培养其专业性，并学习明智地解决团体间的冲突。若随每一次任务出现才重新成立小组的话，它势必永远都停留在学习阶段，或者在测试各种方法或建立成员互信上浪费不必要的时间，不能专心经营与关系利益人的互动。

为了将顾客更深入整合到公司运作当中，有些公司建立了吸收顾客为跨公司小组成员的组织结构。在通用电气公司，跨

公司小组成员包括本公司的代表与主要的商业顾客。例如，向通用电气公司购买了两台7.5亿瓦特蒸气涡轮发电机的南加州爱迪生公司（Southern California Edison，SCE），与通用电气共同组成140人的跨公司小组，将限电时间（也就是涡轮发电机关掉电源进行维修的时间）与成本减少了一半以上。小组中有60位是通用电气的员工，其余的成员则来自爱迪生公司。爱迪生公司一位主管表示："你要做的事，不仅是进行顾客意见调查。以一个整体小组的规模来工作，促进了彼此之间的沟通。"通用电气与爱迪生公司的行政主管们还一起参加管理人员研讨会。在会议中，如果发现爱迪生公司达到了任何成本、时间及安全上的目标，通用电气公司也可连带获得红利或奖金。

有些大企业的财务、营销及其他所有主要领域的规模，庞大到需要再细分成许多部门，在这种情形之下，就必须成立第二级的跨职能小组，负责执行品牌资产小组所下达的指令，以确保每个部门传达出的讯息在策略上是一致且整合的。成立第二级跨职能小组在营销上尤其重要，因为它能整合传播计划，执行由品牌小组、营销服务部、业务部和顾客服务部制造出来的讯息。稍后在本章中会详细讨论营销传播跨职能小组。

有些公司认为，为跨职能小组划定一个工作地点是很合理的。通用汽车公司在整合其企业沟通计划时就辟了一间"作战室"（war room），专门供给小组成员会谈、张贴活动告示及追踪进度之用。经常会面是很重要的，不过，如果有其他方式可借助，就能使小组成员虽然减少见面的次数却仍可保持密切的联系。

一个具有领袖魅力的企业领导人，也许是启动整合营销的最佳人选，但是此人并不一定是长期领导跨职能品牌资产小组的最佳人选。相反地，这个小组应该凭一己之力在组织内建立

起自己的地位及力量，这样一来，一旦这个深具魅力的领导人离职，整合营销才不至于功亏一篑。

有人认为跨职能品牌资产小组应该由营销部派出代表来管理，如果这个说法强调的是管理品牌资产是营销的责任这类旧调，那可就大错特错了。最好的方法是由不同的人轮流做小组召集人，只要被指定的召集人都能以顾客为出发点，了解顾客的看法即事实，了解公司所做的每一件事都会传达出讯息就行了。另外，召集人是否得到公司总裁的支持，能否直接与公司总裁沟通，也是十分重要的问题。

许多优秀的企业总裁对整合有直觉式的认知，如IBM前总裁汤姆·沃森、微软的比尔·盖茨、迪斯尼的迈克尔·艾斯特，以及耐克的菲利普·奈特等人。这些人都对他们的公司进行了整合，建立了策略一致性，为公司带来令人羡慕的品牌资产。

跨职能品牌资产小组的责任

跨职能管理的一项主要目标，是减少因部门分化和专业化造成的分隔或眼界狭隘的现象，同时保留并加强各个不同领域的专业性。哈佛大学教授弗兰克·塞斯彼德斯（Frank Cespedes）称此为“齐发性工程”，他将此工程定义为“进行更多、更快、以更深入的方式涵盖更多产品、市场及客户的互动，在营销团体中做更好的整合。”事实上，跨职能管理与矩阵管理系统十分接近，这是因为它们都兼具了横向与纵向的责任。

跨职能品牌资产小组有以下四项基本责任：（1）监督公司的品牌资产；（2）进行跨部门企划；（3）利用正面讯息来解决传达出负面讯息的状况，并进行预算编列；（4）化解阻碍整合的冲突情形。以下分别详述之。

监督

监督的功能是非常重要的，正如管理格言所说，经得起测量的东西才会引人注目。当一家公司同意对其口碑和品牌资产指标的关系强度做监督时，它的品牌讯息就必须以加强沟通能力的方式来处理。从关系测量的范围，可以看出一家公司以关系利益人为主的程度有多少。如果公司同意测量顾客及其他关系利益人的想法，便表示它已经踏出了以顾客为主的第一步。

在整合的管理过程中，不仅要了解顾客和其他关系利益人的想法，还必须听听管理层的意见。大部分的主管对公司都有两大认知，一个是公司目前的状况，另一个是他们对公司未来的期望。这两个认知很少会与关系利益人的认知相符合，而造成认知差距的三个来源可能是：

1. 公司实际口碑，如关系利益人的认知。
2. 管理层对公司口碑的认知与期望。
3. 关系利益人对公司的期望。

这三项认知很少会出现一致的情形，因此，前两者如何配合关系利益人的期望或如果关系利益人的期望并不切实际，如何加以改变，就成了目前最重要的问题。关系利益人的认知可以由他们与公司的互动分析报告中得到，或从追踪与档案资料库中记录下来，并可用传统营销调查方法来加强；至于管理层的认知，则可由整合营销检查中获得，这一点在上一章中已做过说明。

事实上，认知差距是永远都会存在的，找出认知差距之后，跨职能小组便需要确认哪些差距是最严重的，以及造成这些差距的原因，亦即找出造成这些差距的讯息来源。例如，如果一个公司发现消费者认为其高价位产品品质不良，原因可能

是消费者觉得产品的包装过于老套、产品在廉价商店里销售(如万宝龙名笔在1980年初的情形)、或产品功能与经过设计的讯息不符。

跨职能品牌资产小组的责任是针对这些问题进行策略性的修正企划，并将执行的任务分配给公司某一个或多个职能单位。通过持续对关系利益人的对话与行为进行监督，跨职能小组便可得知问题修正的方向。在小组进行监督、解决认知差距的同时，也必须找出公司是否有值得利用的优点。确定了公司有哪些优点之后，要将这些优点依回报率大小做顺序排列，并制定运用的策略。例如，当万宝龙名笔发现顾客购买其产品的第一个理由是馈赠他人时，便利用这种认知感来强调它的品质与地位的象征。

品牌资产小组还必须定期注意各个重要的顾客品牌接触点，如顾客服务、订单签定、付款通知、销售商店，当然，还有业务与营销。这些职能单位会因产品种类的不同而有所变动。由于每一次交易都是一个加强良好关系或强化薄弱关系的机会，因此，公司应该以积极的态度来管理每一个职能单位。要做到这一点，每一个职能单位必须要有取得顾客完整资料档案的渠道（假设这是一个可以对顾客进行追踪的行业）。同时，这些职能单位的员工必须具备足够的专业知识，公司还必须训练他们，在必要时，要发自内心地向顾客推荐其他公司的产品。最后，公司必须充分授权给这些员工，才不会发生一再换人处理顾客问题、或要顾客稍后再与他们联络的现象。

关系监督还包括整理出当月关系利益人的反馈报告书。虽然大部分的反馈都来自关系利益人资料库，但如果持续性的资料收集无法解释某些认知形成的原因时，跨职能小组便需要适当的授权与预算，来进行特别的调查工作。

长期性关系监督的另一项好处，便是可以保持企业以关系

为重的敏感度。每一个员工所担负的监督责任愈大，公司就愈能够做到以顾客为尊。例如，韦尔豪泽（Weyerhaeuser）纸品制造厂聘请以钟点计薪的员工，到顾客工厂去做例行性访查，以进一步了解顾客的需要，他们甚至为此远征到日本。他们会与顾客一同工作一星期，以便对顾客的企业做更进一步的了解。

《财富》杂志访问了一位正在准备他的第三趟日本之行的员工。这位员工与其他三位小组成员，花了两个晚上的时间到印刷厂拍摄工作录像带，时间是晚上 10 点到第二天凌晨两点，然后再与印刷厂的主管和员工会面，观察他们一整天的工作请形。回到公司之后，他必须花两到三个星期的时间，向同事们做简报。他描述："我所负担的责任非常重大，我必须做很多的录像工作，做很多的笔记，回去以后，还要报告我所获得的资料信息……这让我感到很兴奋。"

举例来说，韦尔豪泽以前都会在送到印刷厂的报纸纸卷上贴一个小小的条码标签。但是这家公司的代表在某个顾客的工厂发现，这个条码标签很容易剥落并贴到印刷机上。于是他们把这个条码标签移开几寸，问题就这么简单地解决了。其他顾客也曾遇到过相同的问题，虽然有时在时间上会造成延误，但却没有人提出抱怨。这种亲身参与的方式，对策略的制定帮助很大，它比打听竞争者的规模、或进行固定的顾客意见调查还要有用得多。吉米尼（Gimini）公司顾问弗朗西斯·高威拉特（Francis Gouillart）曾说："如果你一次只跟一个顾客打交道，那么你一定想得出办法逃离沦为商品的陷阱。如果你拿竞争对手来定义你自己，那么你就是在将自己的产品商品化，你已经开始模仿他人了。"

跨部门企划

虽然品牌定位企划与品牌策略应该保留在营销功能中，但

它们必须得到跨职能小组的同意与支持。通常，大部分的公司都没有清楚说明推动关系的“口碑”目标。这些目标应该用可以测量每一个关系利益人团体的方式来陈述，如：

80%的顾客将公司产品的质量评为好或非常好。

90%的顾客将公司的反应速度评为好或非常好。

85%的关系利益人同意或非常同意公司具有社会责任感。

95%的关系利益人认为或非常认同公司是值得信赖的。

85%的投资人认为或非常认同公司是一个有利的投资选择。

80%的供应商认为或非常认同公司将他们视为使公司成功的重要因素。

这个目标清单当然会因公司及产品种类而有所不同，重点是这些目标都是可以测量的，将来在监督过程或比较结果时便有一个标准可以依靠。

根据正式和非正式的关系利益人接触监督，跨职能小组除了必须决定如何利用那些加强关系的讯息之外，还必须决定采取哪些行动来修正削弱关系的讯息。例如，当万宝路香烟发现它的定价开始传达出“价钱过高”、而非“高级品牌”的讯息时，它采取了减价的行动，以避免更多负面讯息的产生。有些顾客认为万宝路并不值得这么高的价格，于是他们想要终止与这个品牌的关系。这个减价的动作缓和了顾客终止关系的念头。万宝跨采取的另一个做法是减少以价钱为主的促销讯息，增加以品牌优点为主的广告宣传。

换言之，如果产品设计、服务、财务或促销优惠要做任何显著的改变，必须先经过跨职能小组的审核，了解这些改变可能会传达出什么讯息给关系利益人。最后，跨职能小组还必须

确保其他部门都收到了有关推动新方案的建议与行动的信息，如此一来，主管与工作人员才能充分利用他们所需要的信息，做最适当的决定，因为从这些信息里，他们可以清楚地看出他们采取或不采取某些行动的结果。换句话说，人们需要知道他们如何融入大环境，要站在大环境中的什么位置，也就是他们如何增加品牌价值，或如何损害品牌价值。

笔者在检查中发现了一个例子，这个例子说明了某公司内部部门不整合的后果。起初，制定出一套完整的营销计划，并加入行政部门的意见，乃是营销部门的责任，但检查的结果发现，行政部门并没有依营销计划行事，他们还是继续制作自己的手册与说明书，传达与策略不符的品牌讯息。当我们问行政部门这么做的理由时，他们的主管声称是因为营销计划不完备，并未加入他们的意见。而营销部门的说法则是，他们曾经要求行政部门提供一些意见，但是并没有得到任何回音，因为行政部门的人员工作繁忙，没有时间详读营销计划。虽然行政部门与营销部门的人对公司整体的发展都有其精辟的看法，也都十分地关心，但由于企划过程未能整合的缘故，公司反而出了问题。这个分裂的情形是因为公司默许行政部门置身事外。在一个跨职能企划的过程里，所有的团体都必须共同参与讨论，以达成目标上的共识，这个过程便是整合的重心。与顾客和其他关系利益人有互动的员工及部门，都应该积极参与。

重新编列预算

如果公司有一个部门需要更多的预算及财务上的援助来修正负面讯息或利用正面讯息，跨职能小组就必须重新编列预算，或把这个工作交给高层管理来处理。换句话说，不论是关系利益人的优先顺序变更或产品或服务讯息大幅修改，都需要额外的花费，这表示相关部门需要得到预算的补助，也就是

说，策略运用的灵活度有赖预算编列的弹性处理。

当然，保卫预算的心理是整合营销的一大障碍，如果运作的过程需要修正，它便会成为年度企划上的一大问题。在进行年度企划时，运用自主性企划可以帮助跨职能小组避免触发冲突的危险。

化解整合冲突

权力斗争是忽略他人和负面态度所引起的。从本质上来说，裁员削弱了资源，也因此增加了部门间预算与人员的竞争，扩大了权力斗争。权力斗争的问题，在于它加深了每一方对自己与竞争对手能力的成见。在营销部门里，业务与品牌部门之间最常发生权力斗争，在以营销传播功能划分部门的大型公司里也是如此。遗憾的是，这并不是唯一会发生权力斗争的地方，随着电脑与资料库运用的增加，近年来权力斗争愈演愈烈的战场出在资料处理、信息系统与营销业务之间。

反观跨职能小组则有助于分散公司内部因误解或对其他部门、团体的行事漠不关心所引起的冲突。跨职能小组不但能让每一个部门了解其他部门为建立关系利益人关系所做的努力，同时还可以帮助每一个部门对自己在公司内所扮演的角色，有更实际的认识。

杜邦（DuPont）公司一向是无界沟通管理主张的拥护者。“我们的目标是让每一个人在职能无明显分界的系统里全心工作。我们认为，只要公司出现组织界限，就有分裂的危险，公司规模愈大，职能愈多，分裂的情形就愈多。”杜邦旗下发展横向组织的集团主席特里·恩尼斯（Terry Ennis）如是说。

此外，跨职能小组的成员必须有先见之明，知道何时需要征询小组的意见，何时需要要求小组检查单位计划所做的改变。生产戈尔特克斯（Gore－tex）布料的戈尔公司创办人比

尔·戈尔（Bill Gore）十分善于使用“水平线”原则，来帮助员工判断何时部门可自行做决定，何时需要先征求公司的同意。在水平线以上的决定（例如，即使决定错误也不会使公司蒙受巨大损失）可以不需要经过公司的同意，但是，他们也提醒主管们，水平线以下的决定（也就是有可能使公司全军覆没的决定）则一定要先经过高层管理的同意。这对整合营销而言，是一个很合适的管理方式。如果一个决定影响到的是与关系利益人的关系，而非某一部门直接负责的关系，那么，这项计划或活动便需要由跨职能品牌资产小组重新审核一次。

由于整合把负有不同责任的各个部门聚集在一起，冲突是不可避免的。为了减少这些冲突，公司对于薪金与奖励的分配必须公平，办公室空间大小的划分要尽可能相同，同时更要保证品牌小组里有每一个单位团体的代表，这样才能避免每一个团体形成阶级地位。

另外，调查发现，在一起工作的团体愈多，对彼此的专长了解愈多，团体冲突就愈少。最后，视实际状况灵活调整人事结构，有助于建立人际关系，让每一个团体更人性化，这可帮助员工提高而对不同领域专业人员的敏感度，让合作关系更轻松，因为他们觉得“与某人有交情”。

支持跨职能小组

一个公司的支持跨职能品牌资产小组必须做到以下几点：(1）敞开企业文化改变之门；(2）修正薪金报酬制度；(3）以由上往下的方式进行整合营销；(4）成立一个营销传播跨职能小组；(5）确保内部沟通系统有鼓励跨职能活动的作用。以下详述之。

敞开企业文化改变之门

在一项研究企业为何会经营失败的分析中，《财富》杂志指出，最大的原因是企业文化拒绝改变。就本质而言，整合营销要求改变与坦诚公开，因为闭塞的企业文化会使协调各项计划与沟通的努力脱轨。罗杰·史密斯（Roger Smith）领导下的通用汽车被视为一个不怎么高明的例子。通用汽车在70与80年代遭遇的问题，并非企业经营之道盲目愚蠢，也非领导人一意孤行，而是公司“发现自己被复杂且拒绝改变的企业文化困住而无药可救。”

曾为美国电话电报公司旗下单位的帕拉戴恩（Paradyne）公司，专门销售复杂的电话沟通技术产品给企业或政府部门等客户，这家公司确信整合营销的成功与否与企业文化有莫大的关系。它要求每一个员工参与营销企划，而非把责任丢给某一特定部门、管区或员工。举例来说，它曾经进行过一项活动，使用免费电话回应系统、电话推销、直销邮件、直接与非直接销售渠道，由不同部门共同负责，结果使业务往来的时间缩短了58%，交易成功率增加了10%，这使得打电话的次数减少了46%，促销支出的费用减少了28%。整合不同部门的专业所创造出来的凝聚力，对目标对象做了更精确的界定，因此能以较低的销售成本得到较高的回应率。

配合整合营销修正薪金报酬制度

薪金报酬制度是整合与跨职能管理最大的障碍之一。我们在监督的问题上曾提到过，能接受测量的东西才会被人注意；我们也知道，受到奖励的行为是会重复发生的，换句话说，得到奖励的行为是可以管理的。在一个整合营销跨职能的组织里，人们会因为从事建立关系和消弭权力斗争的活动而得到奖

励，而不是以销售成绩来论功行赏。

很不幸的是，公司内部的奖励制度通常都与商业策略不一致，因为它们倾向于奖励容易测量的成果。在整合计划里，奖励的对象是建立信赖感、长期顾客关系、关系利润及参与跨职能小组工作的员工。奖励的方法之一是职业组合，这是一种把工作按职业种类与360度回应做分析整理的过程，也就是利用内部顾客与主管的回应来做评估。品牌资产小组必须负起建立这种奖励制度的责任。整合营销薪金报酬制度的标准应该做到以下三点：

1. 强调收益，而非交易。
2. 强调留住好顾客，而非交易。
3. 强调团队合作，而非个人表现。

一个优良的跨职能薪金报酬制度重视团队与企业表现的程度，比重视个人表现有过之而无不及，因为各关系利益人支持公司的程度，不只受到一个员工或一个部门的影响。公司主管不愿意让出员工或任何预算给其他部门的部分原因，是因为传统薪金报酬制度的基础是以一个主管掌握的预算与员工人数的多寡为主。

成功整合的组织结构拥有一个共同的元素，那就是高层管理者必须向一位相信整合、在公司内部积极推动整合的高级主管提供必要的辅助系统。

以由上往下的方式推动整合

成功整合的组织结构拥有一个共同的元素，那就是高层管理者必须向一位相信整合、在公司内部积极推动整合的高级主管提供必要的辅助系统。如弹性预算、团队及建立关系的薪金报酬与奖励制度、持续监督顾客与其他关系利益人的想法，以表示对跨功

能企划的支持。大家普遍都把领导者形容为一艘船的船长，这个比喻应该改为领导者是船舱的设计者。这种“领导者乃设计者”的概念，是以建立与鼓励跨部门整合的组织结构为重心。

大部分的公司都有两大整合面需要跨职能的企划与监督，一个是企业与品牌的层面，另一个则是营销传播的层面。本书曾经在前言中提到，像通用汽车等拥有多层次品牌的公司，其品牌资产小组需要拥有每种品牌的直接代表。每一个品牌的重要性应该以它在整体顾客关系中所占的角色的比例来决定。例如，如果顾客通常会先提到他有一部别克汽车，然后才想到它是一部通用出品的车，那么，负责别克汽车的员工在品牌关系中就显得较有分量。这些品牌重要性的比例可以从顾客调查中得到。负责企业层面的品牌资产小组要由管理高层来组织，整合营销传播小组则应该由营销部主管来组成。当然，整合营销传播小组召集人也必须是企业品牌资产小组的一员。

成立跨职能营销传播小组

因为营销的责任是由许多不同的职能团体担负，如业务部、品牌管理单位以及营销服务部。营销服务部又可细分为广告、营销公关、促销、直销、活动营销、包装等，因此各公司非常需要一个跨职能小组来管理经过设计的讯息。这个小组可以确保经过设计的讯息之间没有矛盾的情形，因此能在最适当的时间里发挥最大的影响力。一家公司设计的讯息愈多，就愈需要一个跨职能营销传播小组。成立营销传播小组的目的，是要确保设计讯息与定位保持一致、确定主题的整合，以及协调各促销活动的时间，减少活动重叠的现象。如果业务人员和批发商一次要对零售商进行超过一个以上的活动，部分活动便有被忽略的可能。跨职能营销传播小组会集中策略企划，并对沟通活动进行监督，以强化整体的效力。IBM 营销服务与传播

部总经理詹姆斯·里利（James Rielly）表示：

> **经验告诉我们，一个集中的组织是通往整合的捷径。全美境内的IBM营销传播部门都由营销服务暨传播部统一管理。这个部门负责的范围包括广告、媒体关系、主营销通、直销、商展、宣传出版、员工沟通等等。**

为了整合其经过设计的讯息，IBM将其全球的营销传播活动统一交由奥美广告公司处理。

资产达280亿美元的日本NEC企业在美国的子公司NEC科技公司，曾经在1993年时投资2亿美元进行了一项提高品牌形象与销售业绩的重整计划。它采用了一个集中性较高的营销战术，将其所有的沟通元素结合在一起，整合了广告、包装、商标和产品设计及货物陈列点等活动。

由此可知，跨职能小组需要具备广泛沟通专业知识的原因之一，是因为它可以激发新点子。例如，消费性包装产品界过去一直认为，活动主题的创意是广告的责任，其他辅助的营销传播功能只要跟着广告走就没错。现在，这些“辅助性”的功能已经发展出属于自己的专业性，在制作创意主题时，可以与广告平起平坐。每一个营销传播代理商，不论是营销公关、促销、直销或包装代理商，都有其成功的活动个案经验。活动主题可以来自任何营销领域，包括公司内部和公司外部。

此外，凡是业务、顾客服务部与营销部门分离的公司，都必须推派代表参与跨职能小组。同时，小组成员还必须包括与公司有长期关系的传播代理商。如果公司正在进行股票上市、重新贷款或购并另一家公司时，公司以外的会计公司和律师事务所也都应该参与小组的企划工作。这些非公司所属的外来成员，除了能提出较客观的意见之外，对其他公司类似的经验也能提供较深入的看法。

公司以外的代理商在整合设计讯息上所扮演的角色，可由

BBDO广告公司处理吉列刮胡刀（Gillette）的例子看出。这家广告公司的业务指导在整合吉列“超越自我”活动的组合元素上，扮演了一个关键的角色。BBDO不但处理与客户和自己公司有关的业务，同时还与波特·诺维利（Porter Novelli）公关公司、拉普与柯林斯（Rapp & Collins，R & C）直销公司保持密切的沟通，以利工作的整合，并确保行事符合策略的要求。尽管波特·诺维利和R&C同属于奥姆尼康（Omnicom）旗下的姐妹公司，它们仍必须为争取这个客户而相互竞争，然后在跨职能策略小组中合作。

耐克公司统一的形象与一致的讯息是组织与管理方式所推动的成果，某位耐克主管形容这是“坚持团队合作”的结果。她表示：“与其说这是一项沟通活动，不如说它是确保大家了解发展状况的例行性运作。”这使得耐克在推出新产品上无往不利。例如，在耐克气垫鞋推出的一年前，营销传播小组就已经开始进行货物陈列的工作，举办贸易展，制作海报、商标、录像带和其他展示品，凡此种种都是用来加强以下讯息：一种可以让消费者活动自如的轻盈运动鞋。

选择营销传播跨职能小组负责人最重要的标准，不是此人的营销传播专长何在，而是他或她对所有营销传播领域的核心组织能力，以及管理小组的领导能力如何。此外，小组负责人不一定是预算最多的营销传播主管，因为这会造成这个营销功能的大量使用，让小组在企划和编列预算时，难以保持中立。例如，一家大型包装产品公司做了很多大众传播媒体广告，这并不表示它就应该由广告部门的召集人来领导营销传播小组。事实上，这么做反而会造成反效果，因为这个召集人只会做他向来做惯的事，不太可能会去寻求其他有效建立关系的方法。营销传播跨职能小组的负责人应该具备以下几项特质：

◆ 分析所有主要营销传播功能优缺点的能力。

- ◆ 优秀的领导能力与管理技巧。
- ◆ 对最不乐观的情况的了解与掌握。
- ◆ 对其他营销主管的尊重。
- ◆ 对公司组织的了解及改变传统做法的意愿。
- ◆ 丰富的想法及在必要时破除官僚体制的魄力。
- ◆ 拥有策略头脑，而非战术头脑。

成立内部整合营销传播系统

一项针对美国公司内部沟通问题所做的调查研究显示，半数以上的主管与第一线管理人员指出，部门之间没有充分的沟通是顾客服务不佳的主要原因。其他研究人员则发现，公司内部的分化现象是一个严重的问题："每一个部门都在它四周筑起高耸的围墙。时间对高速运作的公司而言是决定性的因素，充分沟通与分摊责任必须是这些公司文化的一部分。没有人有权力独占一个好点子或经营事业的好方法。"团体软件、地区组织及内部网络，是几种利用电脑和电讯网摧毁部门隔阂的内部沟通系统。多年来，团体软件在电脑技术整合上所遇到的一个障碍，是公司内部使用的软硬件不相容。一直到最近，才开发出另外一种软件，提供了共通的电脑语言，并得以将这些差异点透明化。

事实上，一家公司若想与顾客和其他关系利益人建立起良好的关系，首先必须建立起良好的内部关系。

事实上，一家公司若想与顾客和其他关系利益人建立起良好的关系，首先必须建立起良好的内部关系。要达到这个目标，员工必须要有查阅顾客资料档案及其他有关顾客服务资料库的渠道。团体软件具备了建立、加

入、删除和运用资料库的能力，可以为公司建立起一个与顾客及其他关系利益人进行更有效、更丰富的信息沟通体系。

没有团体软件的帮助，大中型公司在运用整合营销时会困难重重，因为整合必须先由内部做起，最后才有办法对外整合。团体软件就本质而言，是一项经营关系的现代科技。如果跨职能小组是整合营销的头颅与心脏，资料库是肌肉，那么团体软件就是使头、心脏和肌肉发挥功能的循环系统。团体软件是掌握、交流及利用组织信息的下游系统。莲花备忘录（Lotus Notes）制造商莲花（Lotus）公司指出，团体软件可以加强公司内部的三大作业流程：

- 沟通（电子邮件、留言）。
- 合作（共用资料库、召开会议）。
- 工作流程的协调（可以整合讯息与资料库的工作流程应用法则）。

团体软件使员工随时随地得以继续交换和更新信息。在公司内部，它可用来传送电子邮件、留言、排定团体工作时间表、召开会议、处理影像与文字文件、管理任务与工作流程及管理资料库等。由于企业愈来愈倾向于业务的自动化，团体软件使业务代表们只需通过电话就可修改原定事项，业务人员可立即查到最新的定价、存货状况及生产和送货的时间，在所有的资料库里通行无阻。

团体软件还可帮助员工放宽眼界，这也是改善互动关系建立过程的第一步。如果公司的员工只把注意力集中在自己的职务上，他们就不会关心公司整体的工作成果，而且缺乏责任感，我们常听员工说："这不关我的事！"就是这种分离现象造成反整合。传统公司可能很难了解企业目标无法达到的原因，这是因为彼此相互分离，使员工认为问题是他人造成的。

团体软件的特点之一，是把部分告知的责任从讯息传达者身上转移到讯息接收者身上。在进行整合营销检查时，笔者时常听到主管们说："我是最后一个知道的。"电子邮件的发明，使发出讯息或传递讯息变得非常简单，因此，讯息接收者现在负有让自己掌握天下事的责任。

训练员工如何使用内部沟通系统是很重要的。企业界对信息爆炸的现象有愈来愈多的抱怨，有些主管一天可以接到200封以上的电子邮件。很明显，这是反效果的，而且表示公司并没有一种妥善使用电子邮件的方法。通常，技术是很容易学习的，但是如何妥善应用可就难了，电子邮件就是一例。电子邮件可以立即将讯息传送给上百人，但这不表示它的用途仅止于此。电子邮件的特征之一是它可以适当而清楚地确认讯息的主题，讯息接收者可以依此决定他是否要马上阅读这个讯息，或是到底要不要阅读这个讯息。

位于马萨诸塞州威斯波罗市（Westboro）的巴尼安（Banyan）软件设计公司，说明了企业应该如何使用团体软件。它分派了150位业务人员到各区，通过团体软件与总公司联系，业务人员彼此之间也用团体软件互通有无。巴尼安的业务代表通过他们的手提电脑可以收到营销通知、技术注意事项、使用守则、消息稿、价目表、调查结果及产品完整资料。他们还可利用电脑，在客户面前解说全套彩色产品。这些业务员甚至还可以将产品特点及相关资料列印出来，为客户设计一份专属于他们的产品资料档案。

虽然莲花备忘录是目前使用最普遍的团体软件程序，但是它与其他类似的程序正受到因特网的威胁，因为因特网具备了许多团体软件所拥有的功能与优点，价钱却比团体软件低得多。1995年底，每位使用者使用莲花备忘录的平均花费为69美元，而每位因特网使用者的平均花费却只有40美元。联邦

快递公司在成功教导顾客通过因特网在其资料库中追踪包裹行踪之后，开始找寻公司内部使用因特网的方法。众志成城的结果是开发出了内部网络（intranet）。

内部网络是位于因特网里的网址，里面包含了公司专有的信息，仅限特定人士参阅，未经允许无法进入的使用者，会被防火墙阻挡在外。因此，只要提供员工互联网，再设立有条件限制的网址，公司就有了一个现成的内部团体软件。条件网里的资料库愈多，这个内部团体软件就愈丰富，而员工仍旧可以上网查询各个网址，因为防火墙只会进行单方向的阻挡。福里斯特（Forrester Research）市场调查公司在1995年底所做的一项调查发现，美国有22%左右的大型企业使用内部网络。

许多公司更发现，使用内部网络可以免去大量纸上作业，同时，借助每一个人的指尖还可输入更精确、更及时的资料。一些基本的公司沟通顺序与信息来源，现在都已电子化了，如每日更新的企业电话簿、申请单、员工通知、顺序修正及培训教材的分发等等。

除非公司行事开明，愿意信任员工所传达的讯息，否则，团体软件只不过是在浪费时间与精力了。事实上，在一个层级分明的封闭企业文化里，团体软件只会增加员工的挫折感与不安，因为它让公司所进行的种种不公平之事更加透明化，所以等于是鼓励大家相互沟通，同时还向员工提供更多表达意见、公开意见的方式。

整合营销的组织结构面

跨职能管理是一项用来结合专业人才的工具。我们的客户也多次告诉我们，最根本的问题在于组织。如果组织的各部门之间是一道道的石灰墙和层层阻隔的沟通系统，这是不可能将

大家集合在一起的。

公司重整与全面质量管理的基本原则之一，便是不应以财务问题来限制经营顾客关系的过程。有些人发现，对未来的竞争做了最万全准备的公司，都是那些积极进行职能交流及全面对话讨论的公司，这只有在公司以跨职能方式使各专业领域相联系的情形下才做得到。同样地，整合营销也需要一个开放的组织结构与跨职能的管理方式，这些是整合营销策略的必要条件，而策略则决定了结构。

整合营销需要的不只是扩大结构，如果过程需要加以修改，它还需要新的思考方式。IBM 个人电脑部副总裁理查德·托曼（Richard Thoman）曾根据实际需要进行了一场超越产品与形象广告的改革运动，他将自己完全投入产品发展与运作的过程，目的是想改变顾客“将电脑从箱中取出之后的经验”。事实上，每一个营销部成员和营销传播负责人，都必须和托曼一样，积极参与品牌发展的每一细节，才能得到全面的了解。了解各个不同的职能，而不是只知道自己的专业领域，即称之为“核心能力”（core competency），这将是我们下一章讨论的主题。

第10章

培养核心能力

每一个医生，不论他的专业领域为何，都必须对医药有一定的基本认识，这便是为什么在医学院求学的头三年里大家所修习的课程都一样的原因，这样做可以确保他们了解人体功能的运作情形，和大部分疾病形成的原因与治疗的方法。有了这些基本的能力之后，他们才可以选择专业科目，成为小儿科、妇产科或整形外科医生。

质管专家普拉哈拉德（C. K. Prahalad）与加里·哈梅尔（Gary Hamel）认为："核心能力是在公司组织中不断学习累积而成的，核心能力尤指如何协调不同生产技术和整合多样化技术流程。"虽然他们说的是生产过程，但是这个道理同样适用于整合营销与品牌关系的管理。

一个营销主管必须具备三个层次的核心能力。第一，要了解品牌或公司的核心能力要求为何，

然后确定其工作表现符合要求。企业的核心能力即是其竞争力，因此，如果营销主管胜任其职，他们便有办法符续确保这些核心能力的包装与表现为顾客所接受。当然，其他部门的主管也应该让他们负责的关系利益人有相同的感觉。企业核心能力的一个重要元素，正是它的企业任务。企业任务可以决定核心能力如何包装与呈现，这就有赖营销来整合这些能力，将它们当做顾客关系的基础。

第二个层次的核心能力是了解公司的“表现”，大型企业在这方面尤其需要加强。库宝企管顾问公司所做的一项研究发现，对公司其他部门的“技术与技能”漠不关心或毫无兴趣，就营销主管和营销部门而言，是一项损失。不参与其他事务的结果，导致营销主管难以在公司内部建立关系，更难以为自己正在进行的计划找到定位。

在大型企业里，我们常常发现一些新进到公司里只有一两年的中级主管，对本部门以外的人所识无几，当然更不了解其他部门在做什么，遇到问题也不知道该问谁才好。要解决这种情形，所有的主管起码都应该在每一个部门中认识一个对顾客有影响力的主管，如公司可以在每个月当中选定一天为“与陌生同事共进午餐”日，主管们和其他员工便有理由邀请一位与他们素未谋而的主管一起用餐。当笔者在公司研讨会中对此进行评估时，最常被提及的好处之一是参与者可以借此认识他们的同事，面这是公司郊游野餐和其他类似活动无法真正做到的。

第三个层次主要是应用在营请方面，这也是本章的重点，它便是建立整合营销传播与管理关系利益人互动关系的核心能力。不光是营销主管和营销传播主管需要具备这项能力，公司以外的传播代理商的行政总裁也必须具备这个能力。人们在拟定一个计划时，比较不会考虑便用公关或电话推销，这可能是

因为他们不了解它们与其他营销传播工具要如何配合。所有参与策略性沟通企划的主管，都必须对每一种主要的营销传播工具的优点，如广告、公关、直销、登门推销等有基本的认识与尊重。他们还必须了解这些工具如何相辅相成，哪一种工具在做哪一项工作时，可以发挥最大的效果或最符合经济效益。

整合营销传播的核心能力还要求主管们了解本书第一篇中所介绍的整合概念与过程。如果主管们不明白公司的为与不为都会传达出讯息、想法即事实、关系利益人会自动整合品牌与公司讯息、关系利益人是重叠的，以及着重关系比着重交易更重要的话，他们就不了解整合的概念。

同时，如果营销与营销传播主管不知道如何保持公司行事的策略一致性、在大众媒体与一对一媒体的运用上取得平衡，以建立有意义的对话、建立和运用追踪关系利益人行为的资料库，以及强调一个不只是获利的企业任务的话，他们就不具备整合营销的核心能力。另外，没有事实基础作为后盾的核心能力也是不健全的，主管们必须要能够明白，保持策略一致性、鼓励互动及应用任务营销，比传统以交易为主的营销更能提供长期性的利润。

然而，培养核心能力并不表示每个人都应该成为通才。在运用整合营销或整合营销传播时最常发生的误解之一，就是认为每一个人都必须是通才，这与每一位医生都应该精通各种疑难杂症、不该各有专精的说法是同样不正确的。营销与营销传播需要通才，也需要专才，正如医学界与其他众多行业同时需要通才与专才一样。

在运用整合营销或整合营销传播时最常发生的误解之一，就是认为每一个人都必须是通才。

如何培养营销传播核心能力

建立营销传播核心能力最有效的方法之一，是让某一领域的专业人才在另一个领域工作起码三个月，这便是日本电通（Dentsu）广告公司建立其专业性、成为全世界最大的广告公司的做法之一。电通广告过去让员工在每一个不同的部门工作两到三年之久，这表示员工需要花10～15年的时间，才能培养出成为主管的核心能力。正因为这项发展核心能力的投资，电通广告才能提供“无懈可击的沟通”这样的口号与承诺。电通广告后来更将这项培训计划的时间，从数年缩短为几个月。

佳能在“击败施乐”的努力上，也采用了类似的长期策略来建立核心能力，它甚至把照相机部门的技术人员调至复印机部门工作，把复印机部门的员工调至照相机部门工作。再加上其他令人激赏的想法，如今佳能在全球的复印业中已经占有举足轻重的地位。

培养整合营销传播核心能力时，显然必须了解顾客行为与主要营销传播工具的优点与缺点。以下分述之。

了解顾客行为

整合营销传播核心能力首要也是最主要的部分就是了解顾客行为。这听起来似乎十分理所当然，但是我们在检查中发现，营销主管常常把注意力集中在他们的营销传播工具与计划上，反而忽略了他们所要销售的对象。

以下四种顾客行为特别需要了解：一、顾客以他们的想法来做决定，而非事实或公司看事情的方法；二、购买决定与品牌选择，很少是出自一个人的意见，即使是消费性产品；三、顾客是以脑与心来做决定的；四、顾客的欲望、需求与顾虑经

常改变。

首先，想法即现实：顾客所想的就是他们所相信的，而他们所相信的，会影响他们的购买决定。既然说服的基本前提是从顾客的观点出发，这就表示了解顾客对该品牌的想法是十分重要的。

区别事实与顾客想法很重要，因为两者通常是不同的，这种情形会影响到营销传播工具的选择。例如，一项客观的竞争产品分析清楚地告诉你，你的品牌比竞争品牌坚固耐用。根据这项事实，很显然地，这个品牌所要进行的活动应该以强调其优良品质为重点，因为它比较耐用。但是，如果顾客不认为这个品牌比较坚固耐用，活动的重点就应该以说明或证明此品牌的确比较坚固耐用为主。第一项计划应该使用大量的大众传播媒体广告，接下来才进行公关活动，并配合其他的广告策略。

第二点，很少有购买决定和品牌选择是完全由一个人来决定的，尤其是耐久性产品与高价位产品。因此，要想拟出一个有效的传播活动，不但需要找出真正的决定者，同时也必须找出产品使用者及影响购买者。以办公室电脑为例：使用者通常不会是购买者，而且，通常还有其他的员工，如财务部主管等，会因为价格和未来维修费用的考虑而影响品牌的选择。在这种情况下的核心能力，是要认明所要针对的几个对象团体，建立与这些团体的关系，以培养与维持顾客关系。

第三点，绝大部分的决定者都是心脑并用的。即使是工业用品购买决定考虑的事项也很多，如一个公司是否能如期交货、售后服务是否如宣传所说的一样好、制造产品时是否使用上好的零件和材料等。在一个购买决定中，对理性与感性思考的平衡保持高度的敏感，可以影响营销传播组合、卖点，以及顾客愿意与公司进行有意义对话的程度。

例如，当顾客犹豫不决时，比较容易出现情绪性的思考，

这是购买者与销售者之间需要更多对话的一个信号，一旦有了进一步的对话，才能了解并消除购买者的疑虑。除此之外，一个主管必须发自内心对顾客存有好奇心，他才能真正且持续地以顾客为尊。例如在学术界，一位优秀的学者具备的特质之一是对知识具有高度的好奇心，这表示这位学者希望了解更多某学科方面的知识，而且从不以目前的成就为满足，反而觉得这个学科里的每一样事物都有待更多的探索。同理，对顾客抱持好奇心，是一个优秀的营销人所必须具备的特质，也就是持续探索顾客需求或欲望，并了解品牌与公司在哪些方面使他们满意、哪些方面不能满足他们的要求等等。对顾客的好奇心可以在是否积极了解、经常使用调查或其他形式的回应上表现出来。

了解传播工具的优缺点

本书在前文曾提到，每一个营销传播领域本身都已发展出一套可以单独推动传播活动的独特专业性。例如，汤姆·哈里斯（Tom Harris）的《营销人公关指南》（*The Marketer's Guide to PR*）里，列举了各式各样以公关为主要方式来推出新产品、提高品牌知名度、重新定位品牌及鼓励试用的例子。《促销》杂志每月也都辟有专栏，专门介绍这些方面的促销活动。直销活动办得最成功的，是比恩（L. L. Bean）、施皮格尔（Spiegel）及大地端点等休闲服饰用品公司。当然，许多大众营销包装产品最爱使用的营销传播工具，还是大众传播媒体广告。

本书在第 8 章中提过，在某特定时间举行的特定活动，所使用的营销传播工具组合，应该以营销传播目标为主。如表 10－1 所示，某些工具在达到特定的传播目标和行为目标上，要比其他工具合适且划算。

表10－1

常见营销传播功能与工具的主要优缺点

营销传播功能/工具	主要优点	主要缺点
大众传播媒体广告	建立和维持品牌知名度、帮助品牌定位、大众市场产品使用十分经济、可控制广告内容与时间。	公众信任度低、高观众接触率的浪费、讯息多而纷乱、通常被认为是强迫性接收讯息、效果测试困难。
促销	增加有形的价值、具有时效性、刺激行为（如试用、参加销售讲座）、可以测量。	会使顾客依价格来决定是否购买、制造零售业绩假象、大大降低产品价格。
产品文字宣传	第三者证言可增加产品的可信赖度、可以接触到难以接触的目标对象、成本低廉（只有制作与后勤支援的费用，没有媒体的花费）、可以传达广告上受法令限制不能传达的宣传内容。	难以控制宣传内容与时间、必须经过相关单位审核、难以测量效果。
直销	可测量度高、可自由选择观众、讯息内容可个人化、可在不公开的情形下有效地测试产品或优惠、互动性高。	成本昂贵、大多数人认为直销邮件是垃圾邮件、电话推销不胜其烦、引发隐私权的争议。

一般性活动	鼓励参与及互动、观众有自由选择权、帮助品牌定位、可增加品牌的戏剧性。	目标对象接触率与次数偏低、接触成本高。
赞助性活动	帮助品牌定位、观众有自由选择权。	难以测量效果、市场上赞助活动太多。
个人推销	最有效的销售工具、双向沟通可以立即解决问题与抗拒心理、可测量度高。	成本昂贵、有时难以控制品牌讯息。

整合营销检查的测量项目之一，是测试营销主管对各营销传播功能的主要优缺点了解的程度。大部分接受我们访查的营销主管的成绩都差强人意，他们通常只知道自身所使用的方式之优缺点，对其他领域的了解则十分有限。

个人推销

从顾客接触的角度而言，个人推销应该是一家公司最有效的营销传播工具。优秀的业务人员会针对每个顾客设计一套推销方式与优惠，他们还能观察出顾客的抗拒心态，会及时对顾客的问题、担忧和察觉不到的抗拒心态有所反应。借助销售力自动化系统的成立，现在的业务人员已经可以随时调整其销售内容。为了强化业务人员即时反应和迅速调整销售内容的先天优势，公司必须要有一个跨职能的资料库管理系统来配合业务人员。

可测量性是个人推销的一项特质，这是它的优点，同时也是它的缺点。从表面上看来，我们可以轻易地算出一个业务员所签下的订单数目。业务人员和营销人员不同的是，他们比较可以量化，因为主管可以清楚地算出每个人手上订单的数目。

然而，可测量性的缺点在于创造业绩的压力，有时甚至对顾客不是很有利。同时，销量并不一定代表利润。这些都是整合营销所强调的变数。

测量销售成果的另一个缺点，是测量方法本身的妥当性。在实际状况下，一个业务员对做成或失去一笔生意必须负责的程度究竟有多大呢？如今，顾客关系的重要性已经超越了个别交易，而且互动关系的建立也已经成为企业的责任，例如在价值范畴内的运作，因此业务人员必须成为整体营销过程中的一员，这使得个人责任的界定更加困难。这就是为什么要修改薪金报酬制度，在跨职能团体与个人成就之间，取得一个报酬的平衡点。

个人推销最大的缺点是它的成本，因为它是所有营销传播功能中，每接触一个顾客花费最多者。在一项降低销售成本的尝试中，营销部在销售功能上做了一番改变，诸如选立合格的领导人、根据潜在顾客的购买决定过程对其进行追踪、在适合的时间与购买过程阶段里提供潜在顾客所需的资料、向顾客提供何时与如何选择产品的资料库给他们查阅等。

由于业务员是大部分企业与工业顾客或一家公司来往的主要接触人，业务代表就等于是公司的缩影。因此，不论沟通目标为何，业务代表的行为是决定目标能否达到的一个主要因素。业务代表不仅要了解公司的营销传播目标为何，还必须全力以赴以求达到目标。不过因为业务员是独立作业，所以这项营销传播功能也是最难掌握的。

传统上，大部分的营销部门都以为与业务员共事不易，营销人员视自己为创意人，批评业务代表不愿意求新求变；业务人员则觉得营销部不懂实际状况，浪费时间与金钱去想一些毫不实用的点子。换句话说，如果这两大部门能将其企划与执行做更进一步整合的话，销售力与营销服务就会更具效力。

大众传播媒体广告

这项工具主要的长处，是为大众市场产品建立和维持品牌知名度。由于大众传播媒体广告可以准确无误地刊登或安排时间播放，我们可以很容易地计算它的出现率，并可全面控制讯息内容。同时，因为它通常是经由大众传播媒体传达出来的，所以是每千人成本最低的营销传播工具之一（包装除外）。然而，如果要计算特定的每千人成本，就无经济效益可言了。

在此笔者无意区分大众与小众媒体，因为两者之间的差异是很主观的。事实上，没有任何一个媒体可以涵盖每一个人，也就是说，每一个媒体在某种程度上看来都是一个小众媒体。

以美式足球超级杯（the Super Bowl）为例，虽然它被视为大众传播媒体大量使用的一个场合时间，但是其观众的人口统计资料，仍存在着某些出入。人们通常以为小众传播媒体的发行量要比大众传播媒体小，然而，以《现代风情》杂志（*Modern Maturity*）为例，它的发行量就将近 2 000 万册，这表示媒体的涵盖率并非决定它是大众或小众媒体的标准。

另一个大众或小众传播媒体广告的优点，是维持品牌的知名度，让品牌能在顾客心中留下深刻的印象，这对经常性购买或竞争激烈的产品而言尤其重要，如汽水、香烟及汽车出租业等。此外，大众传播媒体广告还可用来有效地为一个品牌或公司定位，并创造独特的形象。同时，因为大众传播媒体广告的每千人成本很低，运用它来做经常性讯息的传送十分划算，而这些广告也经常需要为品牌创造所需要的形象与一定的知名度，特别是经常性购买的包装产品和服务。

大众传播媒体主要的缺点，是缺乏公众信任度以及讯息众多而纷乱。顾客对大部分的广告都产生了实际上与心理上的阻挡方式。他们对广告所说的话加以打折，只因为它们是广告。不仅顾客普遍认为广告夸大事实，我们先前也提过，即使从事

大众传播广告业的人，也认为过度的承诺与夸张不足为奇，因为“顾客心知肚明，他们不会相信广告所说的每一句话。”很显然，就是这种存在于某些广告从业人员心中的态度，让广告的公众信任度荡然无存，因为他们甚至觉得必须再夸大承诺，才能让人留下深刻的印象。广告的公众信任度已经很难起死回生，这只能说是自食其果。

产品文字宣传

文字宣传或消息稿与其他工具不同的地方，在于它可以增加一个讯息的可信度。例如，当一份有关某品牌的公关消息稿以新闻或专栏的方式出现时，读者和观众会比较愿意相信这份消息稿上所报导的品牌讯息，因为它是出自一个与品牌销售获利无关的人之评论，也就是所谓的可靠来源。

产品文字宣传的另一项好处，是品牌可以得到免费曝光的机会，因为媒体在正常情况之下，报导一个品牌或公司，是不收取任何费用的，因此这个曝光的机会可说是非常经济。有些有线电视频道和贸易与工业杂志，设有报导式篇幅，他们对外销售这些报导的版面与时间，不过大部分的顾客都可分辨出这些报导并不可信。此外，产品文字宣传免费之说并不实在，它通常还是得付出些许制作费。例如，派公司发言人到某媒体促销宣传新产品，要花上5 000美元不等，因为这趟行程得准备发言人需要用到的文件用品与发表物、安排访问及支付旅途费用和发言人酬劳等等。

在控制较严格的产品种类方面，如药物、酒类及理财服务等等，消息稿可以传达一些在广告上不准传达的讯息。例如罗盖恩（Rogaine）生发水由于受到联邦食品药物管理局（FDA）的严格控制，有关其上市的各项报导，反而比它的广告举出了更多正面的诉求。

文字宣传的限制在于它对发给媒体的消息稿没有控制权，这些消息稿不但得不到一定采用的保证，也无法控制何时与如何被使用。另外，一旦某媒体对一个品牌做出报导之后，它通常要经过数月甚至数年之后，才有可能再做另一次报导。

促销

由于促销可以为一笔报价提供附加价值，这是直接影响消费行为最有效的一项使用工具。在产品本身利益之外，如果能在特定时间内再加上一些刺激诱因，潜在顾客就有了试用新产品的理由，现有顾客也有了再次购买或增加购买次数或数量的理由。促销优惠还可用来鼓励其他销售前和销售后的行为，例如它可以鼓励潜在顾客参观展览会场或索取更多产品资料。销售成功之后，它可以鼓励顾客购买服务保险或其他周边商品。愈来愈多营销人利用这项工具，并通过提供现有与潜在顾客某些优惠利益，来建立资料库。

除了可以鼓励消费行为的特点之外，可测量性是它的另一项优点、这项特性使它在强调量化的近数十年来，成为深受欢迎的营销工具之一。至于促销的缺点在于过分使用促销会使顾客对产品的价格产生怀疑，而且会使顾客等到折扣优惠期才进行购买，这会降低产品的价值。

直销

诸如直销邮件、电话推销、传真、电子邮件等直销策略，其实是多项营销传播工具的组合，但业界通常视之为一个单独的营销传播功能。直销最主要的优点，是它可以针对个人设计个人化的讯息，而且具可测性。不过它的每千人成本相当高，通常适合用来接触小众且清楚的目标对象。由于它在工业营销及零售业方面十分成功，有人担心它会被过度使用。不过经常

收到垃圾邮件与强迫推销电话的人，愈来愈懂得无视这些讯息的存在或回避这些讯息，如同他们对付电视广告一样。

简言之，使用直销媒体可以有效地制造并过滤购买热潮的带动者。组织只需要通过两至三个步骤，就可以找出哪些是最有可能的购买者，然后带领他们完成购买的过程。

赞助与活动

这是最能鼓励关系利益人参与的一项营销传播工具。活动的种类很多，视参与者的程度而定。参加讲座或研习会的人会比参加赞助性赛车活动的人表现得更投入。活动的另一项优点，是目标对象的选择性很高，例如，那些选择参加因特网讲座的人，一定对这个活动主题很感兴趣，正如那些参加赛车活动的人会比一般人对赛车与汽车更感兴趣一样。这项工具被误用的情形，是当营销人员仅仅为了吸引大批人群而赞助某项活动，没有考虑到活动的内容及所吸引的群众类型。

讲座可以创造教育和品牌参与的机会，它们同时也是一个确定潜在顾客的好方法，赞助者可以借此向不同类型的潜在顾客介绍他们的产品，来进行个人推销。讲座适合较复杂的产品，或需要做功能展示、试用的产品。它的优点在于影响力大，因为可以马上解决消费者的抗拒情形，而且通常可以将注意力全部集中在参与者身上。每千人成本过高则是讲座活动的缺点。因此要使它们合乎经济效益，必须做适当的目标筛选，确定参加者都是主要决定影响者及决策者。至于降低成本的另一个方法，则是设法寻求共同赞助商。

包装

对消费性产品而言，它的包装是消费者在决定是否购买某一种产品时，最后看到的广告。包装本身的讯息、具有高度目

标对象的选择性，因为一个人如果对某产品种类没有兴趣的话，是不会去浏览该区的产品的。

人们最常忽略的一点，是当公司在传达一个品牌讯息时，包装的每千人成本十分低。因为包装不仅是一个自发性接触点，同时更是一个人为的接触点，其大部分传达讯息的花费都被充分利用了。在零售服务业中，它的地点便是它的“包装”，无论是装潢、环境气氛或功能性，都能传达出强烈的讯息。如果服务是由某个个人提供的，其所穿的制服及服务的态度行为，就成了服务的包装，这也就是笔者所谓的服务讯息。

顾客服务

虽然顾客服务很少被视为一项营销传播功能，但是，它却是最有效的传播工具之一。由于现有顾客是十分珍贵的，因此，如何策略性地使用顾客服务以确实留住有利顾客，就成了一个重要的问题。同时，在建立关系方面，如果能将一次不愉快的经验转换成一个正面的感觉，便可将一个负面的交易过程转化为一个长期的合作关系。

从策略的角度来看，顾客的抱怨有时反而是获利的机会，最明显的例子，就是公司可以从顾客的抱怨中了解有哪些地方是需要改进的。另一个好处是可以保住顾客群，并且将原来品牌可能会有的负面批评减至最低。如何才能做到这几点，彼得·埃克里奇父子公司（Peter Eckrich & Sons，PE&S）的做法是一个很好的例子，它是一家每星期销售超过 150 万包热狗、香肠与肉类食品的肉类加工公司，后来被斯威夫特（Swift）公司所收购。一旦他们得到顾客抱怨，在两个工作日之内，必定会对这个讯息有所回应。大部分的做法都是以回信来处理，不过，遇到较棘手的情况，他们便会以电话询问或请当地业务人员亲自来处理。

到了月底，每一个向这家公司提出过抱怨的人，都会收到第二封信，这封信是由公司总裁亲自签发的。在这封信中，这家公司的总裁对顾客的不愉快经验表示歉意，并询问他们的抱怨是否已得到妥善的处理。这封信还附上一张商业明信片回函，询问他们是否还愿意成为PE&S的忠实顾客，结果有超过90%以上的回函表示愿意。PE&S的管理人员认为，迅速反应所传达出的关心顾客的讯息，要比第一次回函中的措辞或随信附上的免费产品兑换优惠券，来得强而有力得多。

对PE&S来说，减少顾客向亲朋好友散播不愉快的经验，可能比留住一批抱怨者还要重要。通过团体座谈，他们发现许多曾经提出抱怨、但觉得抱怨被妥善处理的人，反而到处宣扬PE&S是一家值得称许的公司，因为他们对顾客的抱怨反应迅速，而且还不厌其烦地确定顾客对他们的处理感到满意。

也就是说，顾客并不要求公司十全十美，但他们却希望能迅速处理他们的问题，如果问题能迅速解决，顾客通常会继续成为忠实的支持者。克莱斯勒在1994年必须回收四款汽车进行修理，但是它的市场占有率仍然不断地上升，市场观察家把原因归于克莱斯勒迅速而诚实的处理回收的方法。

顾客并不要求公司十全十美，但他们却希望能迅速处理他们的问题，
如果问题能迅速解决，
顾客通常会继续成为忠实的支持者。

这些例子明白指出了一个跨职能营销传播小组了解顾客服务如何运作及如何处理顾客抱怨的重要性。公司应该密切评估顾客服务，才能知道哪些功能需要修正，尽可能使每一次的顾客接触都是一次正面的经验。将来当顾客有更多的渠道反馈公司时，回应顾客的策略将更加重要。

顾客服务有时可以是一个负面讯息的来源。例如，如果一家公司提供了一个免费服务专线，可是却没有足够的人力接听电话，或这些人的专业性不够，这时便会传达出负面的讯息。又如果这个电话老是占线，或开放的时间既短暂又不方便，这就传达出了一个“有等于没有”的讯息。如果顾客提供一个反馈的机会，但又不妥善处理顾客的反馈，此时所传达出的讯息是矛盾的，如此一来，不但讯息出现矛盾，公司做事的方法也让人觉得不值得信任。随着愈来愈多的公司拥有自己的网址，类似的情形也有可能发生。丰田汽车与《圣何塞水星报》（*San Jose Mercury News*）就发生了这种问题。他们给顾客提供了一个电子邮件地址，后来却发现他们无法承担回信的费用。1996 年底，《华尔街日报》随意挑选了一些邀请顾客造访网站并提出问题的公司进行调查，不但发现很多公司回信的时间起码花上数天甚至数星期，许多回函也不是针对个人做答复，更糟的是，有些回函甚至告诉顾客去造访另一个网址或他们当地的经销商。

好的服务当然不可能便宜。通用电气公司的服务中心是全世界最优秀的顾客服务团队之一，他们的服务中心只聘请大专以上程度的毕业生，新进人员必须经过长达 5 周的培训，才可披挂上阵，同时，每年还必须接受 100 个小时的在职培训。这个服务中心每年大约接听 300 万个电话，花费约 1 000 万美元。

对于那些无力聘请更多工作人员的公司，解决的方法之一就是给顾客一个留言的机会，以便公司稍后回电话，这可使一个负面的运作讯息（这家公司忙到没时间理会我），摇身一变成为一个正面的讯息（这家公司很在乎我的意见，他们愿意回一个长途电话来帮助我）。同理可用在服务代表身上，特别是那些到客户公司里维修电脑或复印机的人。甚至有些有线电视

公司以驻外大使般的礼节来训练他们的服务代表，并要求他们穿上公司指定的制服。

培养核心能力的好处

过去数十年来，品牌及产品主管一直被灌输的重要观念之一，是将自己想像成其品牌的“总裁”，对很多人来说，这是他们从事营销的诱因之一。然而，这个领导地位如今已被重新定义。一个真正的品牌领导人，必须具备所有营销领域的核心能力，积极推动跨职能运作方式，以建立品牌资产。

具备核心能力可使领导者在组合营销传播工具时，更具创意和眼光。好比活动营销（event marketing），它其实是广告与公关的组合；动机营销则是促销与公关的组合。鼓励团队成员跳出原有经验、思想与能力的框限，可为公司带来更多有效建立顾客关系的新方法或机会。

具备核心能力还可使主管们掌握更多控制权。反整合最大的问题之一，是没有一个负责所有直接影响顾客消费行为的人。核心能力另一项不可不知的好处，则是聚合力的产生。讯息之间会相互加强，换言之，它们在时间上的策略运用可激发出更大的影响力。

每一个营销与营销传播领域都需要专家来执行营销计划内的营销活动。然而，跨职能企划与监督则需要通才来进行管理。如果你能在公司内培养懂得如何跨职能运用策略及协调专业人才工作的管理层通才，你就是在运用培养核心能力的策略。至于另一个需要通才的领域，则是新技术与沟通工具的应用，如资料库等。专家负责教授专业知识，但是优秀的管理人员则必须懂得如何策略性地运用这些工具，来加强品牌关系。

第11章

善用资料推动整合营销

比尔·克林顿在1992年赢得总统宝座最重要、而且是一针见血的一句话，可能就是“还搞不清楚吗？就是经济嘛！笨蛋！”如果他当年是一个以顾客为主而非以销售为主的营销主管，他可能会说：“还搞不清楚吗？就是资料库嘛！笨蛋！”本章的主题是有关资料库的建立与运用，也就是教你如何使资料库成为以关系为主的整合营销计划中的一部分。

佩因·韦伯公司（Paine Webber）与其广告代理商萨奇广告公司（Saatchi & Saatchi）进行了一项公司内部沟通检查之后，了解到以销售为主和以顾客为主的不同点。虽然佩因·韦伯知道它有多少账面客户数目，却不知道公司实在的顾客数目，因为它不知道哪些顾客有一个以上的账户，也不清楚那些拥有多个账户的顾客有哪些特性，因此，它也

不可能有效地集中火力提高现有顾客的价值。

和许多公司一样，佩因·韦伯忽略了一个事实，那就是存在于公司中的既有资料，可能是发展更有利的商业策略的无价之宝。一直以来，它惯于向现有顾客推销它的每一项产品，殊不知在这些人当中，有很多人已经不止向它买过一项产品了。

萨奇的检查发现，佩因·韦伯的 180 万个账户，其实为 71.7 万个顾客所有。这项意外的发现，为佩因·韦伯省下了一笔为数可观的营销传播费用，当然，顾客也不再如以往一般怨声载道，因为他们现在很少再收到各式各样向他们推销已经买过的产品的信件了。这项检查确认了每一个顾客对佩因·韦伯 22 种产品购买的情形，让他们得以进行一项跨产品销售的特定计划，它还让佩因·韦伯找出了最有利的顾客群，以及这些顾客的终身顾客价值。最后，通过结合这些资料库，他们还确认了哪些产品适合担任“桥头堡”，以利于向顾客销售其他相关产品。

萨奇的这项检查让佩因·韦伯的销售策略更具集中性，目标对象也更加明确。这项分析所采用的资料都是既有的，只不过没有充分被营销部门利用。可见未来企业成功与否的分野，不是资料收集数目的多寡，而是如何将这些资料转换成可行的营销策略与计划。

未来企业成功与否的分野，不是资料收集数目的多寡，而是如何将这些资料转换成可行的营销策略与计划。

几乎所有企业都有某些形式的资料库，即使简单如订单、清单、货存记录和账单等资料，也都算是一种资料库。随着资料库管理软件的不断发展，资料库营销已不再是以企业为销售对象的大型公司的专利。以圣地亚哥的布雷迪男装公司（Brady's Clothing for Men）为例，他们询

问顾客偏好的颜色、设计师、款式、尺码及布料等资料，还记录顾客的生日、喜爱的电台与杂志、嗜好、职业及其家人姓名。于是这个资料库可以依照顾客的喜好，告知顾客新货上市和拍卖活动等讯息。

超大型公司是消费性产品的另一个极端例子，他们对顾客进行分类，并对交易加以追踪。例如，卡夫公司有 3 万家食品公司的顾客人口统计数字及产品购买资料；全美有超过一半以上的家庭名列于《读者文摘》（*Readers' Digest*）杂志的邮寄名单之上，实际人数大约有 5 000 万，比其杂志订阅人数多出 3 倍以上。它不仅利用这个资料库来追踪它的杂志订户，还追踪其录像带、音乐磁带、书籍、专业杂志及其他特殊优惠的销售情形。对顾客加以分类的结果，使《读者文摘》得以知晓会购买其他产品的潜在顾客是哪些人。

不过，资料库最大的用处，乃是帮你找出对你最有利的顾客群，以便进一步留住他们。这是因为很多产品种类的大量使用者，特别是消费性产品，同时是好几个不同品牌的大量使用者，这表示你的最佳顾客也是竞争对手的最佳顾客，他们对这些顾客重视的程度不会比你小。

建立资料库

如果没有一个可以追踪包括交易在内的所有互动行为的资料库，就不可能发展出有意义的个人化对话。然而，建立一个可以追踪顾客互动、结合现有顾客资料库（如输入订单、会计、服务及维修、顾客服务等）的信息系统是相当昂贵的，因此，在建立这个系统之前，使用者必须对它的使用范围做通盘考虑。

笔者从很多公司的经验中得知，资料库的管理是信息系统

部、会计部、人事部、业务部、营销部、生产部、批发部，以及其他使用顾客资料的部门之间权力斗争的温床。到目前为止，为所有部门收集、储存他们所要的一切资料仍然是不可行的，因此，公司必须对资料库的结构性做一个选择：是要建立一个对会计、批发、业务部门、还是生产部门最有利的资料库？

由于大部分的资料库都是用来辅助会计、生产或批发的，很少有资料库是为业务及营销而设计的，因此，营销部门的需求通常很难得到满足。又由于大部分的资料库在设计时都没有考虑到营销的需要，所以每一次营销部门需要资料时都必须特别处理。正因为营销不是公司优先考虑的项目，因此，信息系统人员通常都不太乐意与营销部共事或为营销人员代劳。

为了避免与信息系统部门共事的麻烦与挫折，有些营销部门干脆自行购买软硬件。不用说，这些行为只会助长与信息系统部门之间毫无意义的斗争。同时，这也意味着营销部必须自行训练擅于管理资料库的专家。这种重新改造的现象是整合营销极力避免的。通过跨职能管理，信息系统与营销之间不会存在着隔阂，如果有的话，那就不是整合。

扩充现有资料库以获得及储存更多有关现有顾客与潜在顾客的喜好和需求等细节并非易事，但事实证明，只要方向无误，企业所能获得的利益是相当惊人的。例如 IBM 正着手进行几项以资料库为主的实验性整合活动，其中一项与医疗保健有关，一项与制造业有关，另一项则与批发商有关。由于采用整合营销方式，IBM 得以培养出比过去多 3 倍以上的购买带动者。这些整合营销活动的共同点，就是询问现有顾客需要何种产品及服务，以及他们希望公司以何种方式与他们接触，不论是邮寄、电话、传真、手册、业务人员登门拜访，或根本不要接触。

为了减轻建立与管理顾客资料库的成本负担，很重要的一

点，就是要保证这些资料库对公司内部各部门都是很有价值的。跨职能品牌资产小组事前必须做足准备的功夫，确定每一个部门所搜集的资料种类，他们在搜集资料上扮演何种角色，并确保他们在如何编排资料以便利所有使用者等问题上都提供了意见。公司规模愈大，交易与售后服务就愈复杂，资料库资料的搜集就愈不容易，公司便愈需要事前考虑以下七项问题：

1. 需要储存何种资料？要储存多少？你能负担多少搜集资料的费用？你的信息系统能处理多少资料？速度有多快？

资料的储存与存货的意义是相近的，两者都需要一个经过设计的仓库，这个仓库决定了它们不同的效能，如接收、综合与追踪内容等。两者基本的差异则是资料库的仓库是电子化的，是位于电脑里的。

以资料库为例，其设计主要受到财务、生产或销售等部门需要的影响。资料库为了满足这些部门的需要，运转控制得愈多，成本就愈高，所需的时间也愈多。因此，营销部门最好在这些资料库建立之初就能参与企划，确保资料库能够迅速有效地计算出终身顾客价值、顾客利润多寡、跨产品种类购买的程度、归类高消费顾客，以及追踪顾客抱怨、询问和赞美的次数。

2. 资料库的资料能做些什么？它有哪些分析方法？有哪些决定会以资料为主？你是否会直接使用资料库来准备报告书？

利瓦伊·斯特劳斯公司（Levi Strauss & Co.）自1990年起就开始建立其顾客资料库，通过几种不同的直接访问的方式，如免费服务电话和抽奖活动，这家

公司逐步建立起它的顾客档案。利瓦伊·斯特劳斯的资料库营销专员桑托罗（P.J.Santoro）表示："我们把所发现的任何顾客资料都放入资料库里，因此能确实掌握顾客住在何处、他们的消费习惯、财务状况、房屋价值，以及驾驶哪一款车种。"这些资料已经为他们整理出50种不同的顾客心理档案。利瓦伊·斯特劳斯更利用他们的顾客名单，与零售商合作举办促销活动。这家制造商将它的顾客名单与零售商的顾客名单结合起来，以直销邮件的方式，寄给顾客特殊的优惠。

3. 资料库由谁来管理？是由营销部还是信息系统管理部来负责？

在一项针对企业销售方式公司所做的调查发现，有44%的公司是由营销部来负责处理资料库，有15%的公司是由信息技术部门来负责，而有26%的公司是由两个部门来共同管理资料库。由此可见，维持一个资料库的正确性不是一件容易的事。另一项调查发现，有61%的受访者表示，他们的姓名、职业、服务的公司、地址或电话号码，在过去一年里曾经有所改变。

4. 谁可以查阅资料库？这个系统操作难易度如何？

"权力一词过去是指信息的控制，现在，能够提供绝佳信息渠道的人才是握有权力的人。"IBM商业咨询部主管罗伯特·豪（Robert Howe）如是说。西格雷姆公司（Seagram）的资料库拥有约1 000万名酒品购买者资料，它把这个资料库与零售商分享，以进行促销活动。这个资料库里存有2 300个邮递区号，每个邮递区号里起码有1 000个家庭的资料。零售商可以打一次免费服务电话索取他们所认识的当地顾客的电话，并

协助设计、印制及邮寄手册或产品目录，但是不能索取顾客姓名。西格雷姆的调查指出，75%的零售商都对这项活动计划感到相当满意。

5. 资料库的安全性有多高?

因为资料库已然成为企业资产的一部分，它的安全性便成了另一个重要的问题。对于谁有权力更改资料内容，公司内部必须进行讨论，以达成共识。另外的问题还包括谁有权力拷贝资料库资料，以及在何时和什么情况之下，这些资料可以提供给公司以外的人使用。

6. 使用者多久可以使用一次资料库? 这些使用者需要随时使用，还是每天、每星期、每个月使用一次资料库?

资料库使用通道是很昂贵的，因为随时随地查阅资料需要庞大的记忆系统。如果资料可以下载做长时间储存，并且在需要的时候会重新出现在网络上的话，你的记忆系统就不需要太大，而且这样会比较有效率。

7. 资料库的正确性如何?

资料的正确性是另一个重要问题。有些系统在如何及何时输入资料与运用资料上，比起其他系统的相容度要大。有很多系统在业务人员输入订单资料的同时，无法让营销人员从系统中调取销售数字，这表示营销人员必须等上好几个小时，或只有在周末假日才有办法获得他们所要的数据资料，因为此时系统暂时不做输入工作。

资源资料库

事实上，有些资料库应该是设计给顾客使用的。拥有多种

产品的企业往来型公司如电器产品公司等，发现在网络上刊登产品目录所带给顾客的利益比传统目录要多，因为只要存货或价格一改变，他们可以马上更新资料。而这些资源资料库之所以如此重要，是因为它们可以向顾客提供询问问题及给公司反馈的方法。当一个顾客肯花时间与你的信息系统进行互动，便表示你的品牌在这个顾客的心目中占有很重要的地位，你应该鼓励顾客提出他心中的问题。

这种资料库技术，不论是上网或寄光碟给现有顾客，都不需要专人处理，就可以达到销售的目的。让顾客自己控制资料，决定自己的购买内容，包括完整的价格、送货日期及信用资料等等，更可降低每次销售的成本。

如果公司还进行了哪些顾客索取哪些资料的追踪的话，则资源资料库不但可帮助公司提供更好的顾客服务，还可提供十分有价值的资料。这是一个使顾客自我归类的方法。例如，我们可以从一家股票经纪公司的业务资料中，找出哪些是专门购买债券的顾客。如果我们查阅附卖出买入所有权的资料库，则可以找出哪些债券顾客对这种买卖有兴趣，因此便可能扩展这些顾客的购买范围。这是一个以实际行动为主的资料，它比光是询问顾客对哪些产品或服务有兴趣还要可靠。

建立资料库时，不要花太多时间在收集所有想要的顾客档案资料上，特别是消费包装产品。你可以向外购得个别家庭的资料，然后将这些资料加入你自己的资料库里，如波尔克生活方式选择公司（PLS）的做法。另外要注意的一点是，资料库并非只能用来记录订单、追踪存货、姓名、地址和其他类似的数字，某些笔记本软件更可以专门用来鼓励收集和储存团体座谈或其他形式的营销调查所得的资料。

目前资料库技术还未先进到可以满足每一种企业的需要，也还未发展出一个快速、便宜、使用容易且有能力同时处理各

项交易的系统。不过，业界正朝着这个目标迈进，努力发展更多精密的软硬件，特别是团体软件系统与公司内部网络。

整合营销资料库的运用

资料库可以运用在每一种商业形式上，只不过对某些行业来说比较容易，对某些行业来说比较困难。最容易建立资料库的行业，是那些原本就存有交易记录的行业，如理财投资业、公用事业、需要顾客订购或签约的服务，如有线电视频道和杂志期刊、销售工业与企业产品的公司，以及以信用为销售基准的公司等，这些行业都已经有会计、批发或其他形式资料库的存在。哈里斯银行十分重视顾客资料的收集，并利用这些资料来提供更个人化的沟通与服务，这个做法使它得以维持平均长达 20 年的顾客关系，而其他银行的平均顾客关系维持的时间只有 4 年。

业界普遍存在着一个有趣的错误观念，那就是包装产品销售公司不能使用以资料为主的营销法则，因为他们不知道他们的顾客是谁。事实上，他们非常清楚他们主要的顾客，包括批发商、分销商及零售商等等。还有，由于已可使用电子扫描器储存资料，现在他们可以确认出最终使用者的身份。当然，并非所有的商店都使用电子扫描器，而使用电子扫描器的商店的顾客也不一定使用身份证明卡。这些顾客样本可以提供十分有用的消费者档案资料。另外，大众商品制造商还可利用促销活动来鼓励大量消费或使忠实顾客提供个人资料。例如，小麦早餐麦片（Wheaties）曾经向爱用者提供一本小麦英雄历史小手册、冠军早餐食谱或一个登有顾客照片的特制小麦早餐包装盒。当顾客索取这些赠品时，公司可以要求顾客提供他们的姓名与地址，并回答顾客有关产品使用的问题。

不过，拥有完善的顾客资料与策略性地运用这些资料完全

是两回事。一项由芝加哥塔克公司（Tucker Chicago）与《广告时代商业营销杂志》（*Advertising Age's Business Marketing*）针对各大商家所进行的调查发现，85%的公司只利用他们的营销资料库来建立邮寄名单。因此，训练主管与其部属善用这些新工具实在有其必要性，虽然这对营销人员来说是一项挑战，但是这种做法不但可以使他们在企划时更具策略性，在运作上更具经济效益，同时也是一个重新将营销整合到公司整体运作中、重登企业主导者地位的方法。

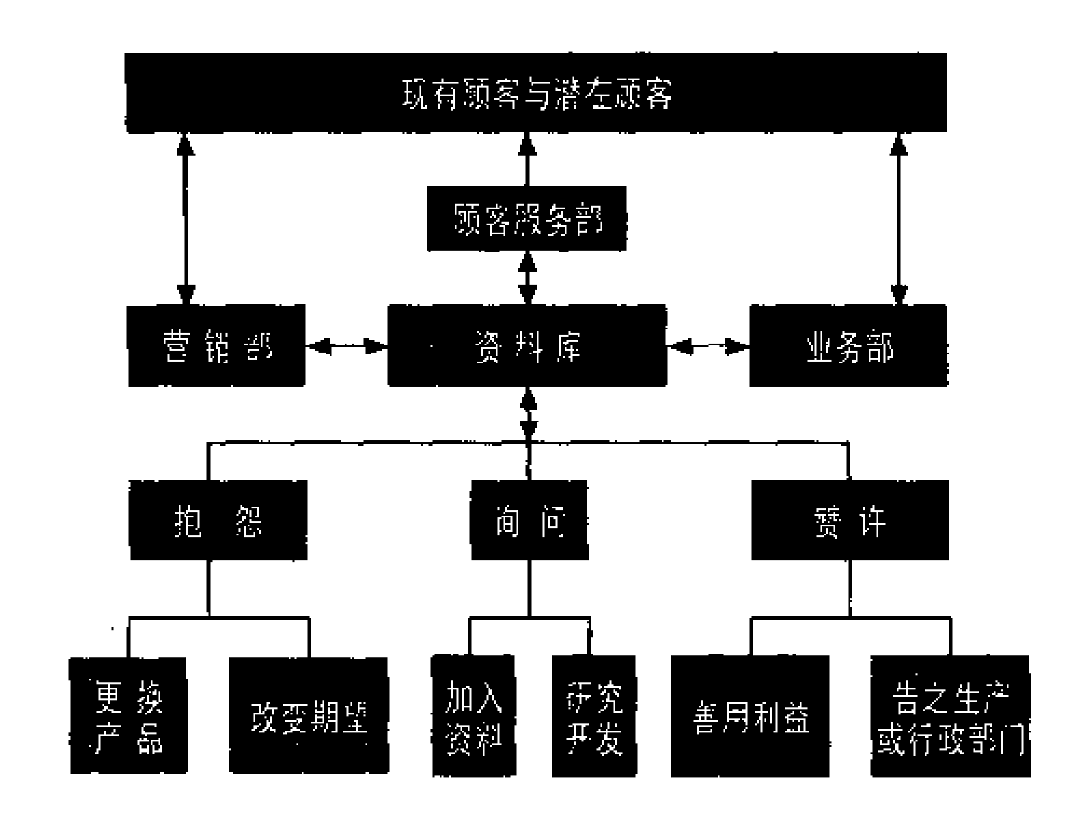
大部分企业在运用资料库时经常犯下的重大错误之一，就是只把重点放在"我们要如何利用资料库，才能更有效地确定目标对象，传达出更多的品牌讯息?"这种资料库运用方式是以交易为主，而非以关系为主。身为有意义的互动基础，资料库的运用不但应该推动更多的品牌讯息，同时还应该使顾客获得他们要想的公司资料。运用资料库时，应该将重点放在增加产品整体的价值上，而不应只专注在营业策略的修正上。虽然资料库可以用来加强销售业绩，但直销公司的例子一再证明，如果资料库能发挥的功能仅止于此，则它们的价值并没有被充分地利用。

图11－1说明了一个由营销、业务、顾客服务部共同合作建立的现有顾客与潜在顾客资料库可以如何加以运用。请注意，资料库收集的不只是销售资料，而是所有的互动活动。如果你在某特定时间内接收到一定数量的特定品牌讯息时，有一个十分简单的软件程序可以给你提供信号。例如若一家全国性的汽车出租公司在一个月内收到超过100个以上的投诉，抱怨它的车太过于实用型了，缺乏高级车，这家公司可能会认为他们遇到了问题。有了这份报告，品牌资产小组可以决定是否要全面升级他们的汽车或修改经过设计的讯息，并且向顾客解释，经济车顾名思义即表示价钱也很经济（假设这是事实），

让顾客不会对公司抱有不合理的期望。

图 11-1

资料库的建立与使用



电脑及电脑周边系统产品制造商 NEC 企业，设有一个含 60 名技术人员及工程师的技术支援中心，这些工作人员每个月不仅要回答将近 5 万名顾客询问，同时还负有另一个同样重要的任务，就是将这些询问、建议与问题记录下来。某月，约有 1 500 个顾客来电话表示，他们找不到光碟里的某一个目录档案。后来发现，问题出在这些顾客没有把光碟放入光碟槽中。根据这个讯息，NEC 企业在其电脑设计上加入了液晶显示屏幕，可以显示光碟槽中有无光碟。

让我们再回到图 11-1，当公司发现它收到有关某项产品

或公司运作的大量询问时，它可决定是在产品包装中加入更多的信息，还是把这些信息交给研发部决定，看看是否要对产品进行修正，以使公司的运作更为顺畅。此外，当某特定部门受到许多赞赏时，应该想想要如何利用这个产品特点，同时也必须让负责产品设计与服务的人知道这些好评，可能的话，最好给予他们特别奖励。

如图11-1所示，资料库的运用方式各有不同，除了图上所列的项目之外，其他较受欢迎的使用方法还包括了培养购买热潮带动者、让顾客服务更个人化、集中经过设计的讯息、发展个人化讯息、业务自动化、增加顾客忠诚度等。

开发潜在顾客及培养购买热潮带动者

正如直销的做法需要不断地测试效果及做修正，每一家公司都必须不断地开发新的顾客群。现有顾客资料库是一个不错的起点，因为它保存了所有对公司做出回应且有利的顾客档案资料。一旦有了这个档案，就可以用来选择其他来源的资料库，然后测试其效果。

在制订培养购买热潮带动者计划时，第一步要对“合格”潜在顾客的定义达成共识。他们符合现有顾客背景资料的程度应该有多高？如果无法找到一个包含现有顾客条件的名单，也许可以试着将几个相关的名单结合起来，例如，如果将专门技术人员的资料库与理财服务性杂志订户的资料加以合并，便可得到一份信息系统主管的名单，这些主管可能是受雇于营业额2亿至5亿美元之间的公司、对理财计划有兴趣的人。

直销公司选择潜在顾客所使用的标准，一向是以次数、最近购买时间及金额为主。他们发现最常购买、最近才买、购买金额最大的顾客，是未来销售（同一产品种类）最佳的潜在顾客。最近购买时间也是评估一个公司能否继续经营的一个很好

的方法。虽然最近购买时间会因每一种产品类别而有所不同，但最重要的是它的走势。例如，如果上个月显示购买的顾客人数百分比不断地下降，这家公司可能很快就会出问题，除非顾客总数有很明显的上升。因此，追踪顾客最近购买时间，是监督公司品牌资产的方法之一。除此之外，精明的直销公司现在又多加了一项标准，那就是相关性。产品与优惠的相关性愈大，顾客就愈可能有所反应。相关性可以依据生活方式与人口统计资料，以及过去曾经购买过的产品来预测。

购买热潮带动者与潜在顾客的资料库也可利用策略性互动的方式来建立。通过追踪现有顾客及潜在顾客的消费行为——包括顾客购买的项目、所参加的促销活动及曾经抱怨的内容——公司与现有及潜在顾客交谈时，可以针对顾客的询问，设计特定的讯息与回答。只要有一个人通过索取某品牌信息的行动表达出消费行为上的兴趣，而不只是态度上的，公司就能带起一股购买热潮。

由此可见，以传统调查方式询问顾客购买意愿所得的结果并不可靠。不过，如果有顾客主动索取某产品信息，而且愿意交换他或她本人的资料，这种行为就可视为未来购买的表示。除了可以带动更多实际的销售热潮，这个过程还能在创意策略的发展上提供宝贵的意见。此外，通过一对一互动所得到的信息种类，还可以提供许多颇具建设性的顾客观点，给设计品牌的大众传媒讯息的人作为参考。

让顾客服务更个人化

顾客资料库的运用不应只局限于业务与直销计划上。不论是哪一个部门，所有与顾客有所接触的员工都应该有使用顾客资料库的权利，这可以在下列三方面改善顾客服务质量：第一，以个人方式服务顾客；第二，借助于参考顾客背景资料，

工作人员可以给顾客更贴切的回答；第三，顾客不需浪费时间向公司重述自己的姓名、地址、电话号码、传真号码等等。

不过，光是这样还不够，公司还必须授予工作人员视情况做决定与回应的权利。有权查阅个别顾客记录的附加价值，使公司可以做出更迅速的反应。由于公司不可能针对每一种可能的情况制定规章或政策，因此，公司必须训练员工依照一般性而非特殊准则来反应，并要对他们的处理方法表示信赖。当员工决定承担一时之损失，以换取更高、更长久的终身顾客价值时，公司要表现出对员工绝对的信任。

集中目标顾客

利用资料库找出与特殊需求背景资料相符的顾客群，通常十分合乎经济效益。举例来说，北方电讯公司（Northern Telecom）的子公司之一梅里戴安公司（Meridian）年营业额高达1亿美元，曾经从它的资料档案中抽出五家公司为一项软件产品做测试，每一家公司都被邀请参加一个专门讨论产品的一对一讲座。这五家公司之中，有四家公司填写了讲座的问卷，三家参加了第二次的业务发布会，两家购买了这个产品。这项行动的回报是超过75 000美元的销售业绩。

拥有完善顾客资料库的零售商店，可以利用顾客的购买行为来划分顾客，例如哪些顾客通常都是以原价购买商品、哪些顾客通常都在商品第一次减价时购买、哪些顾客通常都在第二次减价或清仓时购买。了解这些顾客的消费行为之后，店家就可以以没有任何优惠或附上折价券的方式，直接寄信给那些会以原价购买商品或收到折价券才会去购物的顾客。这个做法还可发展出特定的销售策略，将第二次减价购买者提升为第一次减价购买者，或将第一次减价购买者提升为原价购买者。

如何建立消费者资料库

如果一家公司决定建立一个消费者资料库，第一个要面对的问题就是找寻资料的来源。搜集资料的方法包括以下九种方式：

1. 市场调查　在全美24州拥有1 200家分店的我们的五金行（Our Own Hardware）连锁店，在每一家分店中都设有一个电子调查信箱。为了感谢顾客提供他们的姓名、地址及个人喜好等资料，这家公司在顾客购买商品会时给予他们立即的减价优惠，并赠送折价券。

2. 折价券、抽奖及促销优惠　这些优惠的目的应该是用来培养潜在顾客，而非只是用来吸引对免费赠品有兴趣的人。《资料库营销》（*Database Marketing*）一书的作者爱德华·纳什（Edward Nash）建议公司提供给顾客与产品有关的资料手册。举例来说，克雷奥拉蜡笔在一次抽奖活动当中获得了许多顾客的基本资料。父母只要在折价券上填写孩子的姓名、生日、地址及电话号码，就可以参加抽奖。为了表示谢意，每位小朋友都可以获赠两只克雷奥拉奇异笔。这次活动一共收回约40万张折价券，也就是让克雷奥拉公司拥有40万名顾客的资料库。

3. 保证卡　当盖茨电力产品公司（Gates Energy Product）推出新式充电电池时，向顾客提供价值20美元的折扣券，并鼓励顾客寄回产品登记卡。于是盖茨电力产品公司运用这些资料直接对顾客进营销售，从此不必再通过零售商。

4. 会员俱乐部　马泰儿（Mattel）玩具公司曾通过其神奇育婴房系列产品来收集顾客资料。每个孩子在购买一个洋娃娃后，可以将她替洋娃娃取的名字、她自己的住址、年龄及购买地点等资料寄回马泰儿公司，她就会收到一张签有洋娃娃名字的母亲卡及一张折价券。当这个系列后来再推出新娃娃时，那些小朋友都收到了通知。马泰儿还根据这个大约有10万个姓名的资料库，寄出了芭比娃娃系列产品的折价券。

   样品牌（Swatch）手表公司在1993年成立了收藏家俱乐部，在欧洲有超过500家指定的"收藏家"店铺鼓励顾客参加这个活动。俱乐部经理沃尔夫拉姆·厄

如何建立消费者资料库

尔曼（Wolfram Ullman）表示："我们这项计划的目标，是每个城市至少有一家零售商加入样品牌手表收藏家活动。"收藏家会员每年大约要支付 80 美元的会费，样品牌手表公司则回赠会员许多特别的礼遇，包括一支专为会员设计的样品牌手表；一本所有曾经生产过的样品牌手表目录；购买具珍藏价值的手表和配件（如衬衫、艺术品）的优惠；每年起码受邀请参加六次以上的特别活动，其中包括旅行与饭店安排；样品牌手表赞助的音乐会贵宾席座位，有些音乐会还是特地为会员举办的；以及介绍样品牌手表所有新产品和新款式的《样品牌手表世界季刊》（*Swatch World Journal*）。欧洲七个国家与美国的会员人数合计超过 10 万名之多，其中有 1 万名会员参加了在意大利举行的摇滚音乐会。

5. 销售点　资料可以立即在零售店收集。长久以来，电讯屋公司都会在销售完成时，询问顾客基本资料，如地址及电话等。其他收集交易资料的方法还包括：

◆ 专属信用卡：有很多零售商都推出了他们自己的信用卡，主要是想收集有关顾客购买模式的可靠资料。

◆ 附有身份证明卡的会员计划：蛋头软件公司（Egghead Software）利用扫描卡来追踪销售情形。每一次顾客使用扫描卡，都会得到购物九五折的优惠。这家公司到目前为止已经发出了 100 万张卡，如果顾客想要扫描卡，就必须填写一份问卷。得到的这些资料被用来出版特别的每季通讯录。

◆ 其他可以用来找出顾客的姓名与地址、通讯电话等记录的例子是一家分店遍布各地的木料五金 DIY 零售店。这家公司收集了所有支票、信用卡、现金及促销的资料，借以追踪顾客记录，这个做法称做反附加。所有的销售与产品、部门等资料，都以今年来店的顾客为基础，加以收集和记录，并与去年活动的摘要做比较。于是资料库整理出了促销活动、使用次数活动、以购买模式为主的店内促销，以及区域性与各家店所举办的活动报告。

6. 赠送礼品　对于将亲友资料提供给公司的顾客，公司给予特别的优惠价。MCI 电话公司的亲朋好友计划是一个很好的例子，圣诞节礼品买一送一的订购活动也是

如何建立消费者资料库

一例。

7. 产品目录　布卢明代尔斯百货公司每年大约推出300本不同的产品及促销邮寄目录，他们会在顾客购物时询问顾客收到何种目录，例如购买过男士西装的人会收到男装配件减价的通知。根据其资料库显示，75%的百货生意来自其顾客群中的25%。

小顽童玩具公司（Little Tikes）根据它的邮寄名单，每年寄出两次产品目录，不过父母亲不能直接向小顽童购买玩具，必须到零售店去购买。小顽童将产品目录寄给100万名通过免费服务电话要求列名在邮寄名单上的顾客。当顾客来电话时，这家公司会登录小孩年龄及来电话者为小孩父母或祖父母等资料。除此之外，在每一个玩具包装里都附有小型产品目录，上面有如何加入邮寄名单的详情。

8. 免费服务电话　由于进行了消费者追踪，健康谷食品（Health Valley Foods）才得以进驻到超级市场。他们从免费电话及信件中收集顾客的姓名。在建立起忠实顾客的资料档案之后，这家公司才有实力向超级市场证明他们的产品是十分有卖点的。

9. 电子邮件与网站　这些新科技也可以是建立资料库的来源。许多公司现在都设有网页、交谈室及网站，供其产品使用者或希望取得资料的人使用。这些方法是收集资料、与顾客进行互动的绝佳工具。

事实上，资料库还可用来告知顾客他们目前没有使用的其他相关产品种类。一家拥有16项产品种类及100万名顾客资料的电器用品连锁店发现，超过43%的顾客只购买单一种类的产品。由于每个顾客平均消费额超过200美元，实在有必要举办特别的促销优惠，来鼓励最常消费的现有顾客购买其他产品。

美国佳能公司子公司之一佳能电脑系统（Canon Computer Systems）公司的资料库内，拥有130万名顾客的资料。由于它充分运用这个资料库来确定彩色印表机的购买者，这家公司

在一次直销邮件优惠行动中，询问已购买彩色印表机者是否想要新型办公用彩色扫描器的资料，反应率竟然高达50%。如果顾客购买一台彩色扫描器，还搭配赠送四个彩色印表机色带。

利用资料库来划分顾客的另一个方法，是由顾客在关系建立过程中的位置来决定。这个方法最适合用在考虑购买汽车或保险、选择银行或证券公司，以及大型的企业购买行为上。借助提出适当的问题或通过个人直接接触及其他经过设计的讯息，你可以得知这些人或公司是否是你的潜在顾客，或算不算是你的现有顾客，还有，他们是否曾经使用过你的产品、有没有再次购买、是否对公司有利，又是否会向他人推荐你的产品等等。任何一个品牌关系发展阶段都需要不同的品牌讯息，因为如果一个讯息愈能直接站在一个人的购买立场说话，与此人的关系就愈密切，因此就愈可能得到回应。

分析资料库对决定何时不需要划分顾客也十分有帮助。百视达录像带出租公司（Blockbuster Video）的资料库中，存有近7 000万笔家庭的资料，它从资料库抽取一组样本做分析，以了解顾客租借录像带的行为模式，并借此掌握每个家庭对电影种类是否有特殊偏好，以及这些家庭可否以喜剧、西部电影、剧情片、科幻片、悬疑侦探片等电影种类来区分。例如，某些家庭是否对喜剧或冒险片特别有兴趣？结果最重要的发现是，几乎所有的家庭都喜欢租看新推出的录像带；另一项发现是，租借迪斯尼电影的家庭，家中通常都有儿童。不过他们就只发现了这些。这项调查并没有发现这些家庭有任何特殊电影种类的偏好，换句话说，百视达得出的结论是，业者不能以电影种类来划分这些家庭，这个结果与他们先前的假设刚好相反。

另一个运用资料库的策略，是去除没有利润可言的顾客。

有些顾客可能比较挑剔，要求较高，所以很难从他们身上赚取利润；有些顾客则是视商品价格决定是否购物；有些顾客购买的数量实在是太少了，在销售表现上来说十分不合乎经济效益。这便是第3章提到的终身顾客价值派上用场的地方，它让你了解哪些顾客关系是值得长期经营的。然而，如果没有一个拥有追踪顾客资料的资料库可供利用或来做这些分析的话，业者是不可能得到这样的认知的。

留住有利顾客

一家公司对顾客交易的细节必须要有和顾客一样的记忆力。有一个例子出自华盛顿特区，国会守卫公司（Capitol Concierge）总裁玛丽·内勒（Mary Naylor）负责为某些商业大楼内的工作人员提供跑腿的服务，举凡从领取干洗衣物到等待修理工人到来。这项新生意最初做得十分成功，但内勒很快就遇到了阻碍。因为她没有办法得知潜在顾客在何处，她承认："要一个人把原本是他们该做的事交给别人做，需要先建立起高度的信任感。"

内勒与其工作小组认为，他们欠缺的是一个与个别顾客发展持续关系的一贯体系，因此，内勒和其他工作人员对每一次交易及每一次顾客的电话询问或抱怨，都做了详细的记录。内勒表示，这个做法听起来似乎所费不菲且十分浪费时间，但事实并非如此，你只要想到，一再跟同一个顾客做生意比追求新顾客的利润要多得多时，这一点辛苦实在不算什么。

内勒使用资料库营销的手法值得大家仿效，她不只是表面上寄出一些个人讯息，让顾客知道她认识他们，她更借助资料库的使用，真正地发展与顾客的关系，例如对顾客的抱怨必定有所回应，并提醒她的服务人员要更用心达到客户的要求等

等。这些努力让双方都得到了好处。

业务自动化

向业务人员提供更方便地使用相关资料库的方法，及使用资料库所需的笔记本型电脑及数据机之业务力自动化（sales force automation，SFA），可使业务力发挥更大的作用。例如，一个业务代表可以坐在顾客的办公室，输入顾客的要求，然后利用相关软件程序与数据机接通公司的资料库，找出产品设计款式、货存量、依此顾客过去购买数量所决定的产品价格、利润多寡、顾客信用情形，以及送货日期等。在离开顾客办公室之前，这个业务代表等于为这个顾客拟好了一个产品销售建议。对顾客来说，快捷与切实的服务是一项最可贵的附加价值。随着企业不断裁减业务部人数，并要求每一个业务人员发挥更大的生产力，业务自动化将会更加重要。

很不幸的是，根据《电脑世界》（*Computerworld*）杂志所提供的资料显示，有超过 79% 的设有业务部门的企业，对他们的业务自动化系统感到不满意，将近三分之二发展业务自动化的公司检测不到任何实质的好处。这些令人失望的现象产生的原因，并不是因为业务自动化在理念上有任何不完善的地方，而是因为企划、应用及系统训练的失当。

其实大部分对业务自动化感到失望的公司，都没有制定实际的业务自动化目标，例如，这个系统是否用来缩短销售的过程？它是否具有任何价值？业务代表是否能即时提出产品销售建议？它是否可以提高销售价格？另外存在的一个问题，是每一家公司都觉得自己在业务方面的需要与他人不同，因此有必要设计一个完全符合其要求的业务自动化系统。这个想法限制了整个企业界学习的速度。

我们迟迟还无法学会的一件事，就是将业务自动化看成业

务及营销自动化。这是因为解决方法在功能上愈明确，通常就愈具战略性；反之，解决的方法愈跨功能，它们就愈具策略性，且兼具实质战略性。

开发信息

很快地，品牌经理们就会像谈论测试营销和概念测试一样来讨论信息开发和地缘信息系统。资料库的开发，是指利用软件程序来分析顾客资料库，以了解如消费趋势及购买模式等事项，以及界定那些购买少量产品的顾客群。

例如，基础企业（KeyCorp）分析其银行顾客资料库之后发现，有85万名向它贷款的顾客没有在其银行设立支票或储蓄账户，或使用其信用卡服务。在给从中挑选出来的测试团体去信之后，这家银行成功地说服了这个团体中11%的顾客申请信用卡。另一个信息开发的例子，是当某家区域性银行得知某顾客的定期存款快到期或贷款快付清时可能采取的行动。无论是定期存款到期或贷款付清，都表示这个顾客将会有一笔可以转做其他投资的现金。如果这家公司的营销计划够周密，它的营销部门会寄发一些重新投资的资料给这个顾客，不过，在信件寄到顾客手上后，当地分行亲自拨给顾客的一个电话，才是真正决定顾客是否投资的主要因素。

建立地缘信息系统

地缘信息系统（geographical information systems，GIS）是指以地理位置为主来分析销售及其他交易信息的软件程序，企业主要利用这些系统来找出地理位置上的业务及利润来源，以利工厂和零售商店位置的选择，同时也表示对当地及政府法令的尊重与配合。尤其是许多受到法令严格限制的行业，如银

行、公用事业及政府机构，他们必须表现出不论收入、不分种族，向每一个地区提供机会平等的服务。

地缘信息系统包括的项目，还有交通状况和每日甚至每日数个时段的拥塞情形。只要将这些信息与顾客资料相结合，零售商便可以得知每一个地区在销售额上所占的百分比。例如，银行可以借助自动提款机安装或拆除的情况，得知分行的营业如何。

使用大众传播媒体广告的公司向来所面临的挑战之一，是确认广告涵盖区与品牌销售点相符合的程度。地缘信息系统可以将两者做一个比较，并得到结果。它还可以显示顾客愿意开多远的车去参加促销活动，以及他们所居住的正确地点。

运用资料库时需注意的事项

商业票据交换所出版公司（Commerce Clearing House）的经历是一个不了解资料库运用时代已经来临的悲惨例子。这家出版社在1980年代末期，是财富500强企业之一，并在收入与资产回报上排名前10名，但是它的管理层却未能预见到，在其顾客群中占有极大百分比的会计与法律事务所会转向使用电子资料库。这家公司的一位行政副总裁形容："我们就好像双脚被水泥固定住了似地坐在原地，一动也不动。"

那些已经存在于公司之内、可以帮助公司做出更好的沟通决定的资料，其价值经常为人所忽略。例如，顾客填妥的保证卡通常都被另行处理，没有被视做一个重要的归类消费者的资料来源，因而无法进行跨产品种类销售、产品功能的跟进与评估，确认哪些零售连锁店表现最好等等。折扣优惠也经常是做完就算了，表格也销毁了，任何资料也没有留下。同样地，不

同于拥有明确的目标对象的直接形象广告，大众传播媒体广告如果没有向顾客提供回应的方法，就等于没有尽到提供重要顾客资料的责任。

为了帮助客户提高他们的传播效能，萨奇广告公司向客户提出了以下问题，以确定客户充分运用资料库的程度，特别是策略企划方面：

- 你是否知道当你吸引一名新顾客时所能负担的促销费用是多少？
- 当你在进行促销或其他直销活动时，你是否与目标对象保持密切的联系？
- 贵公司现阶段利用哪些资源来搜集现有顾客及潜在顾客的资料？
- 贵公司有多少百分比的营业额是来自多少百分比的现有顾客？
- 你是否能够指出哪些现有顾客，对其他品牌产品的促销或跨产品销售可能会有较高的接受度？
- 贵公司客户账户数目是否与顾客人数相同？
- 你能否描述你的顾客的生活方式？
- 你能否很快且以很少的花费，以团体测试或其他调查研究方式，找出你产品真正的顾客？
- 贵公司业务代表是否拜访过所有的潜在顾客？
- 如果你能区别出贵公司高价值、中等价值和低价值顾客，你还会以现行方式来使用你的营销预算吗？
- 你是否监督各项媒体活动所建立的知名度与跨国销售情形之间的关系？
- 你是否经常以不同的媒体使用法进行跨品牌与跨国的测试？

有关隐私权的问题

由于人们愈来愈注重隐私权，因此，企业在建立资料库、进行直销及电话推销前，都必须先得到顾客的同意。通常人们在面对握有其本身基本资料的公司时，都会表现出迟疑的态度，不过，如果顾客有权决定提供哪些资料给资料库的话，会使自己感觉舒服些。在美国以外的地方，使用直销邮件向来是件很困难的事，因为信息保护法令并不允许人们贩卖或租借有关个人的营销资料。

此外，顾客也愈来愈介意提供他们认为与产品无关的个人资料。但从另一方面来说，如果一家公司能对顾客解释，这些资料可以怎样帮助公司给顾客提供更好的服务，这个因为担心隐私权受侵犯而引起的抗拒心理会减轻许多。

在某些自发性接触点，如顾客排队等候结账、向公司索取更多资料或要求安排维修时间时，顾客通常会比较愿意提供资料。某些人为的接触点也有同样的效果，如抽奖活动、现金折扣和保证卡，因为这些接触点是顾客自己选择参与和回应的。随着报摊、互联网与电子网页的普及，企业可以利用这些较不具强迫性的传播系统来收集顾客资料，进一步尊重顾客的隐私权。

企业对顾客隐私权的问题愈来愈敏感，事实上他们也应该如此。例如，拥有约1.8亿美国人信用记录的TRW信用调查公司，近年花了超过3 000万美元更新它的电脑系统，并进行了多项扫除顾客疑虑的活动。其中一项活动提供给顾客一份免费的年度信用报告书，扫除了顾客对这家公司所拥有的资料及有关他们信用记录报告内容的疑虑。TRW的做法减少了80%因为姓名相似而造成的财务资料错误的情形。“消费者对经济上的选择及隐私权都有兴趣，”TRW隐私权暨消费者政策经

理马丁·艾布拉姆斯（Martin Abrams）表示："我们的责任就是在两者之间找出一个平衡点。"

耐克全功能运动鞋（All Conditions Gear）给购买者填写的意见调查表所使用的方法，是找出顾客偏好的一个十分直接的方法。斗大粗黑的标题问道："你希望收到耐克出版的刊物吗?"接着是数行要顾客选择"是"或"否"的解说，例如"如果耐克把顾客名单提供给其他公司，你是否愿意在名单之中?"问题与答案选项清楚明了，让消费者觉得这是个人的选择。

营销资料化的未来

想要继续保有竞争力，一个公司只有一个选择：那就是拥有一个以资料为动力、以顾客为主的企业重心。首先，随着商品全球化及法令逐步的放宽，顾客只会有愈来愈多的品牌选择；第二，你的竞争对手很有可能提供比你更好的服务；第三，即使你所从事的行业或产品种类还未普遍存有以顾客为主的观念，并不代表其他行业也没有，事实上，许许多多的企业早已将顾客视为企业经营的重心。随着顾客从其他商业互动中体验到愈来愈完善的服务，不论产品种类为何，他们迟早也会要求你提供相同品质的服务。

以资料为主的营销是一种比直销更周密的策略，它所代表的意义是资料的搜集，以及运用资料来发展关系策略、打通双向的沟通渠道与设计个人化讯息。资料库是以预测哪一类型的人对你的品牌最有兴趣为主，并为新兴行业寻找潜在顾客。资料库对发展更有效的目标确定及留住顾客的策略十分有帮助。只要能收集到适当的资料，将其整理至系统之中，资料库还可帮助监督各项活动，并提供策略修正的资料基础。

第12章

与整合传播代理商建立合伙关系

所有的广告和其他形式的传播代理商，都希望成为客户生意上的伙伴，他们觉得被客户称作供应商或拉广告的，是一件有失身份的事情。问题是客户不太可能把代理商看作是它在传播工作上的伙伴，因为所有代理商想做和能做的事，只不过是关系建立过程中的一小部分。笔者在本书中也一再强调，互动关系的建立与维护，需要靠许多不同的传播讯息来经营。如果代理商坚持只提供某一项推动关系的传播服务，就等于把自己定位为供应商或拉广告者。

WPP 总裁马丁·索雷尔在 1996 年的 IAA 广告世界会议上发表演说时表示，以西方社会文化为主流的广告代理商极端保守，管理结构老旧不堪，缺乏灵活性，而且对客户的需求反应迟钝。他认为，若代理商希望能在未来的营销新世纪里继续

保有自己的客户的话，他们必须策略性地思考，而不是只会在创意上玩花样。

麦可恩·埃里克森广告公司（McCann Erickson）前任副主席约翰·菲茨杰拉德（John Fitzgerald）曾说："事实上，如今企业界每一个客户都在进行整合。运用整合营销计划或不同方向的营销计划，是企业基础的一部分……每一个代理商都已经注意到这个趋势，而且非常清楚这个趋势，但实际状况却是几乎没有几家代理商是真正整合的营销传播公司，虽然我们都极力声称自己是。"

芝加哥 FCB 广告公司管理总监米奇·恩格斯（Mitch Engels）在被问及 FCB 在提供给客户更多的整合营销服务上所做的努力时表示，这是一段很长的学习过程：

> 在 1980 年代的时候，我们就和其他公司一样，选择了一条吃力不讨好的路，那就是给客户提供各式各样的服务，包括促销、直销、医疗、西班牙语市场、公关等等，要什么有什么。就算偶尔真的碰到一个吃这一套的客户，反而搞得自己灰头土脸，因为我们不是单纯的代理商，而是一家拥有许多不同服务项目的代理商。后来我们才恍然大悟，原来不能依照自己的方式来服务客户，我们应该按客户的方式和需求来为他们服务。当我们开始从客户的观点、而不是以代理商典型的贪婪心态来看做生意时，我们才开始走回正轨。

所谓 21 世纪的全面性服务，将会与今日所谓的全面性服务大异其趣。

所谓 21 世纪的全面性服务，将会与今日所谓的全面性服务大异其趣。正如布鲁塞尔的穆尔斯·布鲁斯伯里公司（Moors·Bloomsbury）管理合伙人盖伊·格尔兹（Guy Geertz）曾对他的代理商主管说："你们不但要对营销活动负责，更必须以品牌为己任。"换言之，全面性

服务代表的新意义，不仅包括了广告以外的营销传播工具的运用，同时还包括了管理与传达信息给所有关系利益人的产品、服务及未经设计的信息，以及制定可建立与维护长期品牌关系的双向讯息策略。当然，我们还是很需要专门创作好广告的广告代理商，因为客户对创意广告活动的需求是不会中止的，但是，如果代理商的工作方式一直停留在标榜全能，会被视作贩卖创意，而非提供真正的全面性服务。

多年前艾伦·布雷迪与马什广告公司（Allen Brady & Marsh，AB&M）在争取英国铁路公司这个客户时的表现，是代理商了解媒体广告并非最具影响力的传播讯息的绝佳例子。他们在进行争取行动之前，事先针对各关系利益人做了一项意见调查，结果发现英国铁路公司的运作情形非常紊乱：火车到站与出发的时间都不准时，车厢和办公室脏乱不堪，员工根本不知道顾客服务是哪门子玩意儿。可想而之，乘客的抱怨多不胜数。

AB&M邀请这个客户到他们的办公室听取最后一次简报。当铁路公司的代表人员到达时，他们发现AB&M的大厅十分阴暗，四周散置着一些老旧的办公家具，灯光微弱昏黄，满地的果皮与烟蒂更是不堪入目。除此之外，当他们走向柜台小姐时，柜台小姐却视而不见。好不容易引起她的注意之后，她连问了客户三次他们来访的原因，她说她根本就不知道有这个会议，然后开始抱怨为什么从来就没有人告诉她任何事情。

好不容易铁路公司的代表被带到会议室，AB&M一开场就明白地告诉客户，他们刚才所经历的过程正是每一位搭乘英国铁路公司火车的旅客所经历的。除非英国铁路公司愿意在服务方式上做出重大的改变，否则，他们这家代理商没有兴趣做他们的生意，因为没有任何营销传播机构有能力化这些腐朽的产品讯息为神奇。铁路公司的人接收了这个讯息，AB&M也

得到了这个客户。

真正了解且懂得运用整合的代理商如凤毛麟角

莱斯利·温斯罗普（Leslie Winthrop）的工作是为客户挑选代理商，他表示，客户正逐渐形成--种趋势，就是寻找对整合有深切体会、且有能力帮助客户以一致的声音面对贸易界、他们的顾客及其他重要关系利益人说话的代理商。

几乎所有的营销传播代理商都会告诉客户，他们可以提供整合服务。但是值得注意的是，绝大部分的代理商，特别是广告代理商，在营销传播工作的整合、建立有意义的互动对话、带领顾客完成购买过程，以及顾及所有主要关系利益人等一致讯息上的专业能力却十分薄弱。

乔·普卢默（Joe Plummer）曾担任利奥·伯内特（Leo Burnett）、亚美欧、DMB & B 等广告公司的主要策略顾问，现任检查与调查公司（Audit & Surveys）的副主席，他认为代理商必须开始尝试以下行动：

> 长久以来，广告代理商只和品牌经理级的客户会面，而且所讨论的内容都是单一产品的销售事宜。但是我深信，代理商有机会扮演管理顾问的角色，与行政总裁坐下来会谈，帮助他解决问题，协助他集合所有的关系利益人团体，一起建立公司与品牌的资产。这是一个全新的层次，换言之，我们不再只是做广告的家伙，我们是策略企划人。

不过，前提是客户必须愿意付费来取得这项新的思考及沟通领导能力。因为对大部分的广告公司而言，策略企划是他们全面服务的项目之一，客户却还寄望广告公司能继续免费替他们做思考的工作，即使媒体佣金已经愈来愈低，而且传播界的竞争愈来愈大，要求的专业层次也愈来愈高。

这个问题的反面是，向客户承诺提供整合策略思考、企划和执行整合营销传播活动的专业能力与设备的广告代理商或任何营销传播代理商，必须言出必行。但到目前为止，能做到这个承诺的代理商可说是少之又少。在整合营销或甚至整合营销传播上，代理商通常说的比做的多。

寻求与审核整合传播代理商的20道问题

客户通常只会以他们认为是对的或可接受的纵向观点来看待他们的事业。代理商应该以所有营销传播功能，及它们如何提供产品附加价值、推动品牌价值等较横向的观点，来加以补充。一个整合代理商应该要比其客户更清楚，哪些传播工具与活动对维护长期且有利的顾客与其他关系利益人关系是最有效的。

对有心寻找了解并运用整合的代理商的客户，以下20道问题可以帮助他们区别是真正的整合代理商，还是那些想要整合但并未整合，及为求生意上门不惜乱开支票的代理商。虽然这些问题主要是为客户选择代理商而设计的，不过，他们也可提供已经有代理商、但希望代理商在想法与行动上更加整合的客户使用。对希望能更加整合、但不能确定他们应该做些什么的代理商而言，这份清单是一个不错的开始。

了解整合

1. 代理商建议以哪些策略来建立和维护顾客关系？它又建议以哪些策略来鼓励交易？

我们所访问的一家广告公司认为，它应该控制整合，因为它“知道按哪些按钮消费者会有反应，以及按这些按钮的顺序”。虽然顾客的行为反应应该与营销

传播活动一致，如购买、试用、推荐产品等等，但以这种控制的方式来鼓励短期的消费行为，或因而开发出来的顾客不及损失的多，结果可能适得其反。这种控制的心态，也是许多产品皆已投下大笔金钱在促销活动上的原因。很多公司也发现，当顾客习惯价钱不杀到底就不行动时，他们的心里已经完全没有品牌忠诚度这回事了。

这个问题的目的，是要看代理商是否了解整合营销与传统大众传播媒体广告在概念与实际运用上有何不同，以及它是否了解建立和发展关系需要定位上的一致、有意义的对话和一个超越日增的股票投资人价值的企业任务。最重要的是，通过这个问题可以知道代理商是否在了解关系营销的传播层面上下过功夫。

2. 代理商为它在提升客户营销传播力上，应该负担哪一个层次的整合营销传播责任?

一个真正相信整合的代理商，会要求客户与自己双方都拥有一个可以确保定位一致、有意义对话及企业任务营销的结构。换句话说，在客户坚持及提出充分理由的情况下，代理商应该于乐于负起领导的责任。

经常有人问起，代理商在协助客户进行整合时，应该保持何种程度的介入。虽然这个问题没有标准答案，不过，专门帮助客户进行整合的代理商，例如哈尔·赖尼（Hal Riney）、法伦·麦克利戈特（Fallon McElligott），及普赖斯/麦克纳布（Price/McNabb, Inc.）等的生意倒是蒸蒸日上，各报章杂志也争相报导他们的整合专业能力。

运用整合

3. 近年有哪些整合策略企划的例子，是这家代理商整合企划与创意，让客户的营销传播投资得到整合的直接成果？

一个整合代理商应该有企划整合营销传播与整合营销的经历。另一个说法是，代理商有无检查产品、服务、未经设计的讯息与经过设计的营销传播讯息的能力？这份履历可以证明代理商的确曾与客户合作发展产品与服务讯息，并帮助客户整合传达给顾客以及其他关系利益人的沟通讯息。最重要的是，这些例子要能呈现出提升讯息效果的积极整合价值。

4. 此代理商与其他营销传播代理商一起企划、执行一项整合活动的密切程度有多高？

代理商的工作人员与其他公司工作人员的合作关系如何？主要由谁来管理？这家代理商在多家代理商一起参与的情况下，学习到哪些更有效的跨职能管理法？

5. 这家代理商曾经设计过哪些主题或非大众传播媒体广告的活动？它是否曾经采用过其他营销传播代理商的创意，并将此创意当作客户整合活动的一部分来执行？

这是一道检查自我定位的问题。一个优秀的整合代理商会有一套与其他营销传播专业代理商共事的流程，不管其他代理商是否为其同一集团的子公司。这个组织方面的做法应该加以详细记录，而且要加入跨职能企划、监督及评估经过设计的讯息的过程。

6. 代理商是以什么方式分析品牌接触点、排列品牌接触点的优先顺序？

顾客与其他关系利益人会从许多不同的来源和地点接收到品牌讯息。这些接触点必须加以确认，并排定优先顺序，以使品牌的建立达到最高的经济效益。

7. 代理商在搜集与利用资料库以及顾客的反馈信息时，所表现出的专业性如何？

代理商经常不厌其烦地以广告文稿测试、态度与使用方法研究、追踪研究、及销售量与市场占有率的报告，进行单向传播。虽然有些客户已经开始着手建立顾客资料库，但是他们的代理商却很少利用这项资源，即使是使用寄件媒体的直销活动，也大多利用这些现有的资料库来确定目标对象，而非制作个人化讯息。即便是用来确定目标对象，以平均只有2%～3%的直销回收率而言，证明资料库还是没有被充分利用。

一个整合代理商知道如何利用资料库、族群团体、顾客服务计划及新的媒体方式，来促进与顾客之间的沟通。此外，它还知道如何利用互动机会来得到顾客的反馈，以充实或更新资料库现有的内容。

8. 代理商利用什么方法将大众传播媒体与一对一媒体做策略性的组合？

大众传播媒体对传达某些讯息来说，是十分重要的工具，一对一媒体则有其他的用处。这不是大众传播媒体是否已走入死胡同的问题，而是如何整合这两者并兼取其利的问题。一个整合代理商必须让客户知道它如何使用大众传播媒体鼓励顾客自我选择，然后如何以更个人化的讯息确定这些潜在顾客。

9. 代理商是否能提出在降低客户营销传播预算的同时，使品牌持续成长的例子？

1990年初，芝加哥大陆银行（Continental Bank）进行重整，重新将自己定位为一家商业性银行，并取消原有的消费者账户。在这段转型的过渡期里，芝加哥大陆银行进一步决定使用整合营销传播策略，来帮助它建立、管理与现有的商业顾客之间的新关系。这家银行与位于明尼阿波利斯市的法伦·麦克利戈特广告公司合作，成功地增加了其商业账户的数目和每一个账户的平均业绩，同时还使其营销传播预算减少了20%之多。

当被问到代理商对删减营销传播预算有何反应时，这家银行的营销总监说："它当然有一点不高兴。"从表面上来看，这似乎是一个很正常而且可想而知的反应，然而，以代理商的收益作为衡量标准，其实是错误的。代理商不应该认为它在金钱上有所损失，它应该好好利用这个机会，当作是它帮助客户增加利润、同时使客户的营销传播发挥更大效用的明证。这个成绩不但可以使代理商从客户身上得到其他工作机会，更可帮助它争取到别人争取不到的新客户。

10. 这家代理商在整合企划上的收费情形与标准为何？

如果有一家代理商告诉你，他们所提供的策略企划服务是免费的，想必你一定是一个经费庞大的超级客户，如果不是，那么你可得小心了。缜密的策略思考是非常耗时的，而且需要代理商的资深主管提供宝贵的意见。如果这项服务真的免费，则代理商八成是把它当作实习课程，供公司新进人员磨刀之用。

准备与学习

11. 代理商有哪些持续进行的跨职能训练计划？

许多广告代理商在其他营销传播领域和整合方面的训练，都是利用现成的资源，工作人员学习的对象就是他们所服务的客户。一位代理商总裁向我们表示："本公司工作人员的专业知识绝大部分都是以客户为导向。"不用说，这种内部培训只会培养出仿效者，而无法造就拥有全新思考模式与策略的领导者。

整合代理商进行训练的方法各不相同，从交换工作到正规的培训课程都有。有些代理商派资深主管参加整合研习会，然后回到公司对个别部门进行培训。很重要的一点是，主管们必须加人学习过程，以建立营销传播的核心能力，绝不止于大众传播媒体广告的领域，这些主管更应该包括公司的资深总裁。

12. 代理商记忆体系建立的情形如何？公司内部是否因分享知识而得到发挥聚合力的结果？

除非一个公司的规模和太平洋煤气公司（P&G）一样大，一样多元化，否则无从得知不同的营销传播活动与计划，运用在各种不同产品种类上的效果。但是，每一个营销传播代理商却都享有这个特权，只是它们很少加以利用，这是因为代理商没有将活动与计划的结果予以整合，以致它们的工作人员和客户没有办法从中获益。不过，我们承认这当中存在着客户商业机密的考虑，这点是我们必须加以了解和维护的。

如果一个代理商拥有组织记忆体系，这些学习经验就不会只是代理商主管会议或创意评论会议的专利品，而是可以在公司内部广为流传的资料。如果能确实搜集和利用组织记忆，对整合传播代理商而言是一项优势，而且也提供给代理商一个向客户收取策略整合企划费用的充足理由。这个体系让代理商有了一个

更宽广的基础与空间，来建构客户的计划与建议。

13. 这家代理商是一家不断吸收新知识的组织吗？它是否拥有一套很有系统的方法来搜集活动结果，并向每一个客户企划小组提出果积性的分析报告？

大部分的代理商都有各种不同的广告方案，但是真正的个案结果却只有主管们心里有数。很少有代理商会以系统的方式来分析广告活动的成效，并与其他客户分享经验。如果代理商是一个不断学习的组织，它便会像一个记忆银行一样不断地累积工作结果，对所有可行与不可行的做法加以分析。整合代理商随着其关系利益人管理服务的持续扩展，可以培养出比绝大部分客户更宽广、更深入的整合策略与关系建立的视野。

促进整合的下游组织

14. 每一个营销传播功能领域是否都是一个单独的利润中心？如果是的话，一个领域是否会因与其他领域合作而得到任何报酬？

如果每一个营销传播功能都是一个个别的利润中心，那么客户可要留心了。单独的利润中心其实正是权力斗争的沃土，客户则是受害者。修正这个结构的唯一方法，就是建立一个明确的公司红利制度，结合不同传播功能的领域共同合作，或是基于对客户最有利的前提，对于愿意让其他代理商接手的情形给予奖励。

单独的利润中心其实正是权力斗争的沃土，客户则是受害者。

15. 代理商是否拥有一个可以显示企划行事日程表、追踪讯息与媒体计划及方便查阅代理商资料库的内部沟通系统?

一个整合代理商通常都会有连接本身员工、其他相关代理商的人员及客户总部的团体软件。然而，代理商在建立管理其客户接触与内部沟通的系统上的步调，一直都是十分缓慢的。

16. 与代理商进行电脑连线的客户共有几家?

由于与客户做电脑连线沟通十分有效率，同时，电子沟通系统是一个与各部门保持联系的方法，于是电脑连线成为客户与代理商之间建立紧密关系的一个不可或缺的基本条件。在第8章中曾经提到，客户公司内部如果不整合（传播代理商必须被视为其内部沟通系统的一部分），它对外也不可能发挥整合的凝聚力。MVBMS广告公司（Messner Vetere Berger Mc-Namee Schmetterer/ Euro RSCG）认为它成功的主要原因是，它不但在公司内部进行电脑连线，同时也与每一个客户进行电脑连线。

17. 代理商是否有一套可以持续确认的系统，使客户的每一个经过设计的讯息在策略上都保持一致?

大部分的代理商都保有协调大众传播媒体讯息的完整记录，有些代理商甚至在他们所负责的宣传品的主题整合工作上，表现得十分杰出，但是，却很少有代理商主动鼓励客户将主题整合到客户所传达出的其他形式的品牌讯息当中，例如产品和服务讯息等。

整合代理商会利用正式或非正式的检查方法，来分析所有品牌讯息是否一致。整合代理商还会积极主

张客户公司里每一个负责与顾客沟通的部门，来参与传播企划的工作。整合代理商明白，产品及服务的讯息愈一致，经过设计的讯息的影响力与经济效益就会愈大。

整合营销传播之外

18. 代理商近来将自发性品牌接触点列入客户的品牌媒体策略计划中的例子有哪些?

这个问题可以帮助你了解代理商参与制作产品和服务讯息，以及协助客户影响未经设计的讯息的程度。

19. 代理商是否引导其客户发展非顾客的关系利益人的互动性?

有人将营销传播法运用在公司内部营销上，结果证明它们用在员工身上与用在顾客身上一样有效。不过，企业在对顾客以外的关系利益人使用相同的营销传播法时，可能需要一些帮助。奥美广告公司就提供了这项服务，它的“品牌管家”计划适用于所有的关系利益人。此外，它的品牌检查也不是只为顾客设计的，而是针对所有的关系利益人。

20. 代理商在推广客户的企业任务时，是以什么方式与客户合作的?

笔者在第 7 章中曾经提到，大部分的客户都不明白将一个真正的任务整合到公司运作与沟通上的价值。由于很少有客户将此列为其传播计划的一部分，因此很少有代理商拥有这方面的经验。不过，已经有些代理商开始以客户的企业任务作为其发展策略的基

础。优秀的整合代理商知道，一个受人敬重的企业任务，可以借助培养关系利益人对公司及其品牌更深一层的尊重，来提高关系利益人的忠诚度。如果有任何发挥社会责任感的机会，整合代理商一定可以马上看出这项任务在推动与所有主要关系利益人之间的互动性上的效力与影响力。

与众多代理商合作

许多代理商认为，他们与其他代理商有合作关系就等于提供了整合服务，但就初期尝试整合的阶段来看，仅仅拥有代理商合作网，并不保证在策略上就可以整合。

有些客户与代理商总裁表示，代理商曾经采用过整合营销传播，但却没有发生任何作用。这个说法通常是指 70 年代末期及 80 年代初期之际，广告代理商收购同一集团其他的营销传播代理商，并开始提供他们所谓的整合营销传播服务的情形。其中的代表者，便是奥美广告公司“管弦乐团”的主张，及亚美欧广告公司“完整的蛋”概念。至于大部分被收购的代理商则继续留守在原来的位置，为他们原来的客户服务，因为有些代理商虽然归属于同一个母公司，但实际上却是竞争对手，或保持单独营利中心的方式，这些都是提供整合利益的障碍。

例如亚美欧前任董事长彼得·乔治斯库（Peter Georgescu）承认，亚美欧提供多种服务的“完整的蛋”计划，是为了替自身谋福利，而非为了发展以客户需求为主的策略企划。乔治斯库表示，当时亚美欧的确未能发展出一个“以品牌为主，让消费市场为不同的营销领域决定最合适的角色与资源分配的过程”。

广告代理商不愿营销传播费用流入其他传播代理商口袋的心态，是造成代理商合并的原因。特别是那些从事消费性产品与服务的广告代理商，眼看着客户将大众传播媒体广告的预算挪用到贸易和消费者促销活动上，不愿再付他们15%的传统佣金，心中觉得非常不是滋味。

DDB尼达姆广告公司的迈克·怀特表示："80年代的时候，整合还只是人们口中谈论的一个概念而已，并未在任何一个阶段落实，不但代理商没有能力提供整合服务，客户的员工也没有受过任何整合训练，大部分客户的公司结构甚至是反整合的。"但是现有客户与潜在客户很快就发现，为了让他们的广告代理商在合并之后赚取更多利润，而与其他代理商结束长期的合作关系，是毫无道理可言的。

正如一个没有附加价值的新产品不可能畅销一般，没有给客户提供附加价值的"整合"也注定要失败。

正如一个没有附加价值的新产品不可能畅销一般，没有给客户提供附加价值的"整合"也注定要失败。这些同一家族或网络的营销传播代理商，很少提供客户策略性的整合思考，很少做跨职能的企划，也很少告诉客户如何利用代理商旗下的各项传播服务来获得整合的强大效果。这些代理商的着眼点只在公司内部，而非公司外部，他们对开立发票比创造策略一致性要有兴趣。

整合传播代理商标准模式

21世纪全面性服务代理商将会是整合传播代理商（ICA）。它在概念上与家庭医生相仿。此类型的医生负责的是病人基本的健康医疗需求，整合传播代理商负责的则是客户基本的营销

传播需求，以及向客户提供其他传播服务的咨询，我们可以将此想像成提供客户传播上所需的营养。但这并不代表整合传播代理商可以一手包办所有营销传播计划的企划与执行的工作，这和一个家庭医生并不从事所有的医疗工作是一样的道理。当一个病人患了家庭医生专业以外的疾病时，这个家庭医生就会请专科医生来协助，不过，家庭医生并非就此将病人抛在脑后，他仍会继续参与病人的治疗过程，在病人与专科医生之间扮演联络者的角色。

避免形成单独的营利中心，对整合传播代理商来说非常重要。通过消除每一个营销传播领域利益计算的局限性，整合传播代理商在排除整合头号障碍——权力与自我意识斗争上，又向前迈进了一大步。例如强调整合各种不同营销传播工具的利奥·伯内特广告公司只有一个营利中心，那就是代理商本身。FCB 广告公司的经营方式也是如此，只不过它的促销（影响力小组）、直销（FCB 直销）与大众传播媒体广告是三个完全独立的部门。

一个整合传播代理商除了必须告诉客户如何与顾客和其他关系利益人进行有意义的对话之外，还必须告诉客户如何处理这些对话。整合传播代理商标准模式意味着，领头的代理商必须做好咨询、建立与维护关系利益人互动性的计划，因为关系利益人重叠的现象不断地增加，笔者在第 3 章中曾经对此做过解释。同时，如果整合传播代理商是沟通与建立关系的专家，它就没有理由不将这些技巧与原则运用在所有的关系利益人团体上。

一个整合传播代理商除了必须告诉客户如何与顾客和其他关系利益人进行有意义的对话之外，

还必须告诉客户如何处理这些对话。

家庭医生负有随时检查病人健康状况的责任，同理可知，

整合传播代理商也负有以下责任：监督主要关系利益人对品牌及公司的意见、与客户跨职能品牌资产管理小组直接合作。它还必须了解关系利益人资料库追踪及反馈环在决定沟通策略上所扮演的重要角色。

整合传播代理商的做法，与通用汽车营销主管菲尔·格尔西欧（Phil Guarscio）所使用的方法十分接近，他称之为一般性承包者模式。他一直要求通用汽车的广告代理商成为一般性承包者，负责管理通用汽车的品牌，但他同时也向其他的制作公司与专业代理商寻求执行创意及其他一般性事项的帮助。在这个模式里，广告代理商负责活动主题的立意与大众传播媒体讯息的制作，然后再以传播服务经理人的身份，挑选最优秀的传播专业代理商来执行广告以外的营销传播计划。

一般性承包者模式的隐忧，在于广告代理商一直盘踞着传播山大王的宝座，而其他的营销传播公司则继续担任辅助的角色。这个模式也不排斥其他的专业代理商相互竞争，或与广告代理商竞争。然而，整合传播代理商模式了解一个根本道理，那就是专业代理商拥有整合传播代理商所没有的技能，正如家庭医生并不具备心脏外科开刀技术一样。换句话说，尊重专业技能可以减少整合传播代理商与专业代理商之间的恶性竞争。

以工作伙伴哲学为基础的整合传播代理商模式，对于拥有对整合营销与整合营销传播有兴趣的客户的代理商而言，是最理想的工作方式。不论整合的工作是由客户内部来管理，还是交由公司以外的代理商来管理，都应该指定一个传播代理商担任领导。担任领导的代理商，如整合传播代理商等，必须有能力包装组合各项活动，将这些活动以完整方案的运作方式呈现给客户。下面是纽约BBDO广告公司国际媒体总监莱斯·马古利斯（LesMargulis）解释BBDO的媒体与促销活动是如何做到这点的：

我们将整套的活动组合在一起，以避免我们的客户出走。事先包装组合好的完整营销计划是我们的秘密武器。在效果上来说，代理商只与一个主要的供应商接触，而这个主要的供应商则负责把其他许多供应商结合起来，组成这个整合营销传播计划。除了主要的供应商之外，客户绝对没有机会认识其他负责下游工作的供应商。

虽然整合传播代理商必须具备营销传播的核心能力，客户还是应该选择占其营销传播预算最多的代理商，为其整合传播代理商。对包装产品而言，它的整合传播代理商通常会是广告代理商；对以企业为销售对象的公司来说，则可能是直销代理商、促销代理商，甚至是公关代理商，尤其是受到严格控制的产品种类，如化学制品或药物等。

从整合营销传播的观点来看，整合传播代理商最主要的长处并不是制作广告、发送新闻稿或直销信件，而是策略性整合企划与协调众多复杂传播计划的能力。而这些计划包含了不同的关系利益人所使用的各类媒体所传达和接收的各种讯息。换句话说，整合传播代理商的最大优点，是它协调了客户所有的品牌讯息，并建立具有策略一致性的长期关系的能力。

普赖斯/麦克纳布公司如何管理整合传播代理商计划

总公司设于北卡罗莱纳州夏洛特市的普赖斯/麦克纳布公司，是以整合传播代理商策略来运作的一家传播代理商，其总裁托马斯·埃普斯（Thomas Eppes）表示，未来这个模式将会成为全面性服务代理商的标准：

我认为这个改变将会是十分惊人的，未来，广告代理商这个名词将不复存在……我们已经开始称呼自己为传播公司，不过，这个称谓也许会再次改变，因为我们目前介入客户事业的程度，早已超越了传播公司的服务范围。

普赖斯/麦克纳布公司如何管理整合传播代理商计划

普赖斯/麦克纳布花了三年以上的时间从一家传统的全面性服务广告代理商，转型为一家整合传播代理商，其宗旨为“发展与管理各种关系”。这个由公司以外的顾问协助转型的过程，将这家代理商的整体结构、薪金报酬制度、企划过程、员工培训计划及商业策略，从头到尾做了一次大翻修，但保留了整合营销传播策略思考、大众传播媒体广告及公关的核心能力。以下是这家代理商在迈向整合代理商之路时所做的重要改变。这个转型的过程在1996年完成，现在正不断地为它带来更多的全球性客户的生意：

- 与专门从事产品设计、包装及促销的代理商发展策略性的合作关系。
- 合并三个地区公司的利润和损失，如此才不会产生内部竞争。
- 取消对整合营销传播不利的奖励奖金；奖金的发放也不再以各职能领域的表现为标准。
- 取消媒体佣金及传统17.65%非媒体企划工作的加成规定。
- 提高资料库营销的能力。
- 调整人事，招聘国内专精于整合营销的精英分子加入公司工作。
- 将普赖斯/麦克纳布广告公司改名为普赖斯/麦克纳布公司。
- 改装公司内部空间，让员工与员工之间、员工与鞭长莫及的公关人员之间的交流更方便。
- 根据整合营销传播理论，制作出一套详细的企划过程手册，称之为“集中传播”。
- 设立当地传播网。
- 撰写一份有重点可循的任务及远景说明书，并彻底实践以下理念：“本小组的任务是制定标准，以便于了解、建立与现有顾客及潜在顾客的关系，及运用这些认知来发展具有重大商业成果的传播方法。”值得注意的是，这个说明完全没有提到发展所谓“惊人的创意”，因为它认为营销传播理所当然包含了创意。

内部组织对整合传播代理商而言是一项挑战。一项针对七

家自我定位为整合代理商的公司所做的研究发现，代理商内部很少形成有组织性的团体。有几家代理商设有个别的创意及业务小组，负责整合计划的工作，这是一个非常有讽刺意味的结构，虽然它还是让代理商尝到了成功的滋味。不过，大部分受访的代理商工作人员都承认，个别整合小组在公司内享有的权力不及广告人员来得大。

上述的代理商结构对十分仰赖品牌形象的包装产品品牌而言，也许比较实际。然而，当一对一对话对客户较为有利，或当代理商负有发展和其他关系利益人（非产品最终使用者）关系的责任时，在使用这些设有个别小组的代理商时，就必须特别小心，因为这样的代理商很显然是以大众传播媒体广告为优先考虑。

哈尔·赖尼代理商与它为农神汽车上市所交出的成绩单，证明了整合传播代理商的模式是行得通的。哈尔·赖尼在农神生产第一辆汽车的前几年，就开始与农神共事。这家代理商参与了每一个机会讯息的企划工作，从汽车后照镜的吊牌，到业务人员的培训计划、工会关系计划，以及与农神汽车生产地田纳西州春山市的社区关系等。哈尔·赖尼也有其代理商网络，如它用来进行专业工作的独立设计工作室。哈尔·赖尼为农神所做的计划，以整合营销的商业手法，将值得敬重与信赖的讯息传达给所有的关系利益人，并且进行了一项加强与关系利益人之间双向沟通的传播计划。它为农神所做的整合工作，让它赢得《广告时代》杂志 1992 年最佳代理商的头衔。

哈尔·赖尼还将整合运用在许多其他的客户身上，其中涉及了运用各种不同的新式促销活动。例如，它为施特罗公司的老牌米尔瓦基生啤酒（Stroh's Old Milwaukee Genuine Draft beer），设计了一个以改换包装为主的重新定位活动。它也为拉斯维加斯海市蜃楼饭店（Mirage Resorts）进行了一系列的

宣传活动，包括年度报告、集团主席餐会、客房宣传录像带、新赌场饭店“金银岛”的标志设计、及一部说服康涅狄格州居民同意在该州经营赌博事业的影片。

一般性事务与专业任务

整合传播代理商模式与一般性承包者模式不同的地方，在于代理商具有跨营销传播功能，能处理一般性事务。营销传播与健康医疗保健一样，有若干不需动用专业服务的一般性事务要处理，如公关新闻稿、印刷广告、媒体企划与购买、包装设计的修改、视地区修改经过设计的讯息等等。换言之，替经过设计的讯息做一般性的修改是整合传播代理商的责任，不管所用的是何种营销传播工具。很明显地，从事这项工作的前提是，整合传播代理商必须具备所有营销传播功能的核心能力，同时公司内部也必须有擅长每一项功能的专业人员。然而，代理商本身拥有各种营销传播功能的专业人员，并不表示这个整合传播代理商有能力或应该从事这些领域的工作。

当客户碰到某些机会或发生某些问题，是在整合传播代理商能力范围之外的，如配合奥林匹克运动会的全球促销计划、股票首度上市、包装重新设计、或如艾克森石油、泰诺制药公司（Tylenol）危机事件或突发状况等，整合传播代理商就必须请一家专门处理这些问题的代理商来协助，但它本身仍必须留守在原来的岗位上，以确保策略一致性。整合传播代理商还必须对这些专业行动进行评估，并采取任何必要的后续动作，如充分利用顾客资料库，或视情况需要带头重新定位品牌。

整合传播代理商所拥有的资产之一，是与专业传播代理商之间不间断的合作关系，及有关这些专业传播代理商的最新知识，事实上大部分的专业传播代理商与整合传播代理商，都同属一个企业网络。要注意的是，整合传播代理商的概念是以团

队管理为基础，它认为领头的代理商与专业代理商之间的关系，比专业代理商与客户之间的关系更重要。例如，病人很少会与专科医生保持联系，但他们的家庭医生则会与专科医生保持密切的联系，这些专业关系的价值，将在病人需要专科医生帮助时表露无遗。

有趣的是，客户愿意将数以百万计的金钱交由广告代理商来运用，但在广告代理商向它推荐另一家专业代理商时，客户却普遍表现出怀疑的态度。如果我们回到健康医疗的比喻上，就会发现客户的态度是十分短视的。很少有病人会拒绝让家庭医生推荐的专科医生看病，因为病人通常都会尊重家庭医生的建议，否则他不会去看这个医生。除此之外，病人也了解家庭医生与专科医生之间的关系是以他的利益为重，这两个人知道要如何合作，以建立彼此之间的沟通联系。

如果同一个网络的专业代理商是以团队的方式合作的话，那么与这些专业代理商有合作关系的超大型传播代理商，便能提供给客户真正的附加价值。结合同一集团内所有代理商的传播网络，是测量这些代理商合作关系是否密切的重要指标之一。这些代理商工作人员之间的人际关系也是非常重要的。比方说，一次只开一张账单，或提供查阅许多媒体资料库的服务，对拥有代理商网络的客户而言，就是一项附加价值。此外，定期举办跨职能训练研习会，以提高工作人员的整合核心能力，也是十分必要的。

对使用多个不同传播代理商的大客户而言，进行整合最简单的方法之一，就是给这些代理商提供一个聚会交谈的机会。曾任多家包装商品公司营销总监的托尼·拉夫利（Tony Lavely），对这类整合经验所能带来的利益做了一番解释：

当我在汉堡包王（Burger King）服务的时候，有一次我负责某个销售情

况不怎么乐观的新产品——快锅食品。这个产品用了以儿童、黑人、西班牙语系人、白人市场为对象的代理商、促销代理商、两家包装设计公司、一家采购公司等一共18家代理商。我接手后所做的第一件事，就是请每一家代理商派两位代表，在同一个时间一起坐下来开会，结果产生了令人意想不到的效果。代理商们表示："我从来都不知道是这种情形，但是现在我完全明白你想要什么。""我现在知道我们在做什么了，而且我也知道我们该做些什么。"这个会谈让所有的代理商都感到很满意，他们彼此互通了好几个月的电话来讨论工作。后来我到朗约翰（Long Johns）公司，又做了相同的事，将三家广告代理商、设计公司、促销代理商，以及公司内部所有相关部门，包括采购部门在内，集合在一起。我们发给大家一张印有每位参与者姓名与电话的通讯表，于是大家便开始给对方打电话，一起想点子，一起解决问题，最后才向我提出报告。结果他们所提出的方案质量提高了，后勤工作也简化了许多。

核心能力：通才与专才

一直以来，一个人晋升至另一个负有更大责任的职位的前提，是他必须拥有比他人更宽广的视野。一些非常聪明干练的人会在原地踏步的原因，在于他们走进了专才的领域，无法或不愿意跳出这个狭窄的框限。智威汤逊广告（JWT）芝加哥分公司前任总经理史蒂夫·戴维斯（Steve Davis）曾经表示，公司里的明日之星，都是那些不断拓展个人视野的人：

> 本公司文化里对英雄的新定义，是那些有能力在公司的业务、媒体、创意等不同部门里发挥作用的多才多艺的人，而不是那些部门里的专才。目前我们就有创意部人员在做预测客户需求、建立客户关系、与客户商谈等传统业务管理的工作。

不幸的是，很少有代理商会真正帮助员工开拓其视野。一个通才可以在会议桌上提出一个中立的观点。专精于其本身工

作的人，如大众传播媒体广告、直销邮件、公关或其他营销传播者等等，常常只懂得全心投入他们的领域，如果他们了解在不同的状况要用不同的营销传播工具，或明白好点子可能来自任何一种营销传播领域，那么他们反而会让整合营销的过程更为顺利。一个优秀的传播主管通常是一个通才，他除了拥有评估各种传播工具效力的能力之外，还具备了如何使各种传播工具发挥最大效能的决策能力。

一个优秀的传播主管通常是一个通才，
他除了拥有评估各种传播工具效力的能力之外，
还具备了如何使各种传播工具发挥最大效能的决策能力。

虽然整合传播代理商必须拥有核心能力，但是这并不代表内部的每一个工作人员都必须是通才。随着传播工具的选择项目与复杂性日增，顾客与其他关系利益人回避商业讯息的功力愈来愈高，现在正是迫切需要整合营销专才的时候。然而，核心能力需要同时播有整合营销的广度与深度。一个具有整合营销广度的营销人了解下列四点：

- 了解每一项营销传播功能的优缺点，以及功能在有限的预算下，可以做到和无法做到的事。
- 知道使用每一项工具的大概费用。
- 知道每一项工具在企划与执行上所需要的时间。
- 知道谁是每一项工具最合适的执行专家。

一个同时具有整合营销深度的营销人，也必须了解以下三点：

- 策略一致性的意义，及如何建立和保持策略一致性。
- 互动性及创造有意义对话的要点。

◆ 任务营销的好处与准则。

FCB广告公司米奇·恩格斯认为："近年来，企业学习的情形已有长足的进步。我们的工作人员发现，如果他们缺乏促销、资料库营销及公关方面的知识，便会变成他们在客户服务能力上的一大缺陷。因此，我们都有责任成为拥有广泛知识的通才。"纽约市萨奇广告公司执行总裁之一汤姆·伯克（Tom Burke）也提出了一个相近的看法：

> 几年前，要我们的员工去了解广告以外的传播服务，就好像要他们自动去拔牙一样地困难。现在，公司上下都感觉到广告的本质在改变，客户希望用不同的方式来处理事情，他们渴望新的点子，业务部的人也尽可能在客户开口之前，就把客户要的东西准备好。这种情形十分令人振奋。不单是基层人员，就连高层管理人员也有这样的改变。

整合营销代理商会鼓励员工了解及思考他们专业以外的东西，其中最快最简单的方法，就是成立跨职能整合小组。换言之，业务部、媒体部、创意部、促销部及其他相关的专业部门要经常会面。一些设有跨职能小组的代理商发现，以多元化方式与更完善的训练相结合，可以减少管理层的数量。

有些代理商在员工刚进公司之初，会让他们在各个部门工作2～4个星期，以熟悉每个领域的工作情形。这项调换计划的好处之一，是让员工可以建立个人关系。

此外，在职培训也是非常必要的。例如，笔者为BBDO广告公司在全欧洲及北美洲举办了多次座谈会与研习会；利奥·伯内特与灵狮（Lintas）广告公司也聘请了其他的整合营传播顾问，为他们的员工进行在职培训。这些研习会加强了代理商员工的整合深度，这是员工没有机会及能力独自做到的。

整合指挥官

常有人问我们："谁应该负责整合指挥工作？是客户还是代理商？"答案是两者皆是。从某方面来说，没有一个客户会愿意把策略企划的工作交给公司以外的代理商来负责，但是从另一方面来说，极少有客户有能力消化掉所有新媒体及消费市场所带来的改变和机会，但这项工作却是优秀的传播代理商非常在行的。

基本上，以营业额、顾客数目、销售范围的地区性、全国性或全球性来衡量，客户公司愈大，整合的运用就愈具挑战性、愈重要，因为绝大部分的反整合都是由公司成长带来的孤立情形所造成的。整合传播代理商可以提供整合性的营销策略，并找出其他传播上的问题与机会。

给整合传播代理商应得的酬劳

提供整合传播服务的代理商，要面对以下三种计费上的难题：

1. 如何向客户收取策略企划的费用（过去是包括在15%的佣金里）。
2. 如何从非大众传播媒体的工作中赚取利润。
3. 如何向客户收取非以大众传播媒体为主的创意费用，如发展"耐克城"的概念与名称、设计特殊且吸引人的电脑网页、或为想要提高员工动机的客户设计公司内部营销计划等。

很多代理商抱怨，客户经常不愿意支付策略企划与创意设计的费用，但是客户却有不同的说法。客户表示，如果这些企

划与创意真的具有跨职能作用，而不是谋代理商一己私利，同时又可以为他们节省支出或提高阶段影响力的话，他们一定会付这些钱。FCB 发现，向客户计件收费是整合工作最理想的薪金报酬制度。米奇·恩格斯如是说：

> 我们之所以能一直和手头上的整合客户合作得如此成功的原因，是我们向客户表明了收费的原则，这可确保代理商不会为了佣金回扣而故意使用大众传播媒体。我们希望收费能带来其他的利益。利益不一定包括利润，利润有时可能会牵涉到另一个不同的系统。如果我们在通过有附加利益的收费方式来支付我们的成本之后，尚有多余的利润可作为消费市场表现，或作为持续追踪这种消费者研究之用的话，我们当然乐于得到利润。对我们来说，这是一个很棒的做法，因为客户不但了解我们为他们在消费市场中打天下的动机，也知道我们所得的利润不是靠延长工作时间得来的。如果我们能继续减少成本支出，我们所能获得的利润将会更可观，而且客户从未质疑我们的动机。

不过，当薪金报酬制度从以佣金为主变成以费用为主时，便出现了一个问题，那就是突然之间每一项工作都标了价钱。一个计件收费的制度，不但鼓励客户以单项工作为基准，而非以一个整合过程为基准来看营销传播，还提醒客户注意每一项工作的费用，让客户对价钱更加敏感，而非对过程敏感。结果可能会造成客户到处比价，到最后，传播过程里的每一个元素都交由不同的代理商来负责，因为它们的价钱比较便宜，传播反整合的现象于是出现。

计件收费的另一个缺点是，它对原本就已紧张的客户与代理商之间的关系造成了更大的影响。一家代理商总裁表示："过去你一年只需和客户讨论一次钱的问题，现在却老是在谈钱，因为从整个代理商集团来看，你有 75％的工作都不是以抽取佣金的方式来收费的，因此，费用计算的方式五花八门，

并非只是单纯的负担成本与利益附加。通常你捧给客户的不仅是各种点子，还有这些点子的价目表。如果你想买，我们要收取费用。”

次要工作一样可以赚取可观的利润，但不是每一家广告代理商都有能力做到这一点。每一项工作的总开销，与客户是否愿意及有能力支付这些包含了整合策略企划的服务的费用，是两大决定性因素。

广告代理商的总开销通常要比其他营销传播代理商的总开销为高，原因包括广告代理商平均薪金较高，以及其办公室通常都位于黄金地段。办公地点通常是总开销的头号杀手。乔·卡波（Joe Cappo）表示，《广告时代》杂志发现纽约总公司花在员工身上的支出，如租金、办公设备、维修、水电、邮费等，是芝加哥分公司的两倍，这些支出还不包括员工薪水，而底特律和克利夫兰分公司的开销甚至比芝加哥分公司还要低。由此观之，促销、直销、包装和采购公司选择的办公地点的租金，通常都没有广告公司那么高。就同一项服务来说，由于总开销及薪金上的差别，下游代理商收取的费用通常要比广告公司为低。

具有讽刺意味的是，有些代理商发现，这些次要服务项目比过去几年更有利润的原因，是因为它们主要的收入来源（大众传播媒体广告）的预算被删减了，这使得代理商不得不减少它们的总开销。一位代理商总裁告诉我们：

> **绝大部分的营销传播领域都比广告赚钱，这是因为报酬缩减了，代理商已不再是过去的代理商了。报酬缩减的理由，是因为我们过去赚得太多了，而且长久以来媒体费用膨胀的速度比消费物价指数上升的速度快多了，客户实在是忍无可忍。**

一家全球性代理商发现，其下游代理商的总获利额度介于

损益平衡与40%之间。代理商能获得多少利润，取决于两件事情：代理商企划与执行计划的能力，以及它说服客户支付这些计划费用的能力。FCB整体运作获利目标为20%（未扣税），它的促销及直销部门在近几年都达到或超过了这个目标。

一个与薪金报酬有关的障碍，会发生在主要代理商向客户推荐其他专业代理商的时候。例如，一个品牌出了严重的信用问题，需要进行公关活动，但是广告代理商却不愿意建议客户拨部分媒体预算出去给另一家代理商发展公关计划。解决这个问题的方法有二，其一是向客户收取企划、选择公关代理商的费用，并且负责指挥公关代理商的工作；其二是向公关代理商收取介绍费，这笔钱也是让广告代理商继续参与活动的进行，并向公关代理商提供咨询的费用。

使用整合传播代理商的好处与顾虑

整合传播代理商的模式可以提供给客户前后一致的策略性思考，并且可以在真正需要专业的时候，以不牺牲专业为前提，给客户提供制作经过设计的讯息的便利。以较少的费用提供较佳服务的整合传播代理商模式，具有以下的特性：

- **前后一致的策略企划**　客户与特定一家代理商共同发展与处理经过设计的讯息，监督策略定位是否一致的工作会比较容易进行。
- **只给予各代理商极少的补助经费**　由于所有讯息设计的工作只由一家代理商负责，只有在必要时才会使用专业代理商，因此，客户并不会一直为这些不同的代理商支付它们的开销。主要代理商的确希望客户能为他们多分摊一些开销，这些费用上的增加，与过去小额分摊许多代理商的经费加起来的总数相比，明显要少得多。

- **商业机密受到保障** 由于主要只与一家代理商接触，客户可以减少商业机密的散播，因此对哪些人看到哪些资料有了更多的控制权，一旦有任何消息外漏，很容易就可以找出泄密的来源。同时，由于商业机密受到保障，客户会愿意提供给代理商更多的信息，因而可以提高代理商创意与企划的质量。
- **达到要求的效果** 合作的代理商愈少，会面的次数就愈少，但更重要的是，会议的内容应该着重在关系建立的过程上，而不是营销传播的工具上。此外，对于哪一个营销工具较有效或应该使用哪一个营销工具的权力之争也会因此减少。
- **较可量化** 由一家代理商负责大部分的工作，可以增加量化的程度，减少漫无目标的预估。
- **薪金报酬制度以表现为基础** 负责品牌或公司整体成败的代理商愈少，责任归属的工作就愈容易，因此便可以减少有关哪一家代理商负担哪些责任的纷争。

有些客户对主要代理商使用旗下的专业代理商颇有微词，因为这些代理商不见得是业界中最强的。这是一个很牵强的借口，因为在多数情况下，同一个集团内各代理商的专业层次与口碑通常都差不多。第二，想要同时与最棒的促销代理商、最棒的直销代理商和最棒的公关代理商合作，就有如找寻耶稣最后晚餐的圣杯一样不可能。

我们承认，代理商之间存在着不同层次的能力，这与当月由什么人接触了哪些客户有关，但是，假设一个集团的代理商是以提供整合企划与团队聚合力的方式来经营的，则此时公司必须自问，为了与另外一家名声更好的代理商合作，而放弃与此集团代理商合作所能得到的策略一致性，这其间的好处到底

为何。

另一个顾虑是，同一集团下的专业代理商收费未必是最低廉的。不过，如果整合传播代理商已经尽到它确保整合可以长远为客户节省金钱的责任，那么，它有权决定是否要要求和它一起合作的代理商，向客户收取与其工作性质不相上下的代理商的一般行情费用。

以上种种都是客户必然会产生的顾虑，因为今天没有几家拥有营销传播子公司的代理商，能提供跨职能策略企划与评估成效的过程，所以，使用同一集团旗下的代理商，对客户而言，并没有什么好处。然而，如果同一集团的代理商能提供真正的跨职能整合服务，它所带来的附加价值显然要比其他集团所能提供的专业性重要许多，至于另寻其他代理商所必须付出的费用，与培养它们熟悉客户事业所要付出的精力与时间，大家心里都很清楚，不用再多说。

若客户有一笔传播预算，则好的代理商可以帮助客户增加这笔投资的收益。这是一个代理商还未积极追求的观念，因为许多代理商已经忘了它们曾经许下带领客户走向全新思考方式的承诺，客户也还无法接受代理商的新思考方式。这可能是由于代理商背负着财务的压力，因此它们只敢做客户要求它们做的事。

营销专家鲍伯·拉蒙斯（Bob Lamons）在《营销报导》（*Marketing News*）杂志的某专栏中，将这种情形归咎于客户。他根据商业营销协会（BMA）的一项研究发现，许多以企业为销售对象的客户都不愿意与他们的代理商建立平等合作的关系。他表示，这项研究结果证明了客户只愿意与代理商保持购买者与贩买者的关系。这项研究还发现代理商与客户之间存在着严重的认知差距。在17项服务项目当中，有三分之二以上受访的代理商认为他们已提供了12项服务给现有的客户，但

是，受访的客户却认为代理商只提供了 17 项服务中的两项，也就是广告制作与媒体企划/购买，其中只有 19%的客户表示他们曾利用主要的代理商进行营销传播策略企划。

拉蒙斯的结论是，代理商应该停止向客户推销模糊不清的平等合作概念。笔者的结论则是，买卖关系意味着全面性服务代理商的末日，这大概不是代理商或客户所乐于见到的结果。如果广告代理商想在新的传播环境中展现其竞争力，他们就必须重新了解 21 世纪的营销环境，重新定义何谓全面性服务的代理商。在客户的鼓励之下，他们必须以传播主管的身份来主导他们的未来。《广告时代》的评论写道：

> 光会提供广告、直销、促销、活动赞助和公关等服务的公司是不够的。未来的代理商不但要在同一企业体系下结合所有的功能，还要为单一客户将这些功能打造成一个单一的营销策略，最后这个通常以客户的资料库建立起来的计划，必须由代理商的高级主管来亲自执行。

“代理商像是被锁在箱子里，”萨奇广告公司汤姆·伯克认为：“他们对所从事的工作的看法都太狭隘了。只有重新组织和重新训练，代理商才有可能提供真正的客户服务，客户才会发现我们所能提供的不只是创意广告，还有更宽广的思考模式。”对大多数代理商而言，思考制定整合传播策略是相当困难的一件事，但是培养与引导一个整合计划所必须具备的策略企划能力，才是未来更大的挑战。

第五篇

整合营销检查法



第13章

利用关系矩阵与整合营销检查法进行评估

评估一个公司运用整合营销的程度有两种方法，一种是输出控制，另一种是过程控制。如果一家公司想要加强它的品牌资产，就必须使用这两种测量方法。

输出控制与过程控制

输出控制是指整合营销外在结果的评估，如品牌知名度研究、追踪研究、顾客满意度调查等，当然还包括销售成果。然而，输出控制中有一个项目尚未被有效地监测，那就是关系的建立。本章稍后会介绍一系列可以用来加强这个重要评估项目的关系矩阵。

过程控制则是用来评估公司内部进行整合营销的成效，包括评估整合计划运作和功能发挥的情

形，及影响整合计划的态度与认知。财务状况审查、时间与行动的调查研究及企业沟通检查，皆属此类。到目前为止，过程控制仍然很少被拿来当作关系利益人关系管理之用。有些公司进行了知名度与试用的追踪，但这些只是输出控制的部分，很少有公司利用过程控制来检查各程序步骤，并改善营销传播计划，使它们更趋于整合。

全面质量管理与许多追求符合 ISO 9 000 标准的企业，特别是全球性销售的制造商，提升了过程管理的重要性。全面质量管理与 ISO 9 000 标准都要求企业持续监督运作上所有的过程与步骤，并不断寻找改善这些过程与步骤的方法。质量管理专家所传达出的主要讯息之一，在于过程是运作生产力强弱的关键，不论它是哪一种形式。因此，营销也应该定期评估用来建立、维护品牌资产的顾客关系的整体过程。当杜邦公司请萨奇广告为它在顾客问题处理方面进行检查时，也对过程管理做了一番评估。杜邦公司拥有多种不同的技术性产品，经常有顾客向他们索取各项资料。萨奇的调查结果说明了一种可以提供给顾客更完善资料的管理方式，例如经过分类的询问内容与数目。这项检查发现，很多一般性的询问都被当作特别案例来处理，反而浪费了工作人员的宝贵时间。杜邦建立了一个将一般性与特殊性问题分开询问的系统，有了这个系统之后，杜邦顾客服务的成本明显地降低了。它还建立了专门处理广告、业务与推销部门的不同需求的系统。

换言之，如果用来创造关系与品牌资产的生产过程，是由一群彼此之间鲜有联系的人所管理与执行的，那么这个过程所创造出来的结果将不是沟通，而是混乱。若汽车公司发现它们的汽车零件有瑕疵，它们可以发出回厂整修的通知，但是，要回收 100 万个已经散播出去的品牌讯息，来弥补一个做不到的承诺或连贯一个不一致的讯息，是万万不可能的。

整合营销需要新的评估工具，以便对整个过程做更有效的测量。科罗拉多大学整合营销传播研究所研制出的检查法，正是这样的工具。然而，我们并非鼓励大家以整合营销检查法取代诸如追踪研究等营销传播输出控制法，因为结果才是最重要的。企业应该同时使用这两种评估法。

关系矩阵——输出控制

关系矩阵可以加强解释销售状况及市场占有趋势，同时提供一个可以进行更精确的预测的基础。我们认为企业运用得最成功的五大矩阵为：顾客收益性、终身顾客价值五分法分析、购买次数指数、推荐指数及顾客占有率。以下详述之。

- **顾客收益性** 笔者在这本书中一直强调，在大多数情况下，将钱投资在建立与现有顾客或潜在有利顾客的关系上，才是聪明的做法。至于和其他关系利益人建立关系亦然：向那些对成本与收益影响最大者投资。一旦你可以计算出单一顾客的收益性时，计算平均顾客收益性就简单了。如果数字开始下滑，就表示有问题发生，除非有新顾客蜂拥而至，便可以暂时中和平均收益数字。追踪收益与顾客的比例，可以得知顾客到底是增加了购买数量，还是减少了要求。
- **终身顾客价值五分法分析** 计算顾客收益性更精确的一种方法，是依照终生顾客的价值，将顾客分成五个均等的团体。排行第一的团体，就是终生顾客价值最高的20%的顾客，排行最后的团体，就是终生顾客价值最低的20%的顾客。依每一个团体的终生顾客价值追踪其平均收益性，可以对收益来源做更深入的分析。例如，假设去年排行第一的团体，它的平均收益为75美元，平

均“生命”为4.3年，如果它今年的平均收益为80美元，平均“生命”也增加为5.5年，那就表示整合营销发挥了作用，因为每一个长期顾客的维持度与收益性都提高了。

最理想的状况是这五个团体的平均数都能呈现持续成长的现象。如果这五个团体中，只有排行第一的团体的平均数增加，其他团体的平均数却都降低了，则代表一个危险的信号，它表示你的顾客基础正在萎缩当中，即使总收入保持不变，或甚至有些微增加。

- **购买次数指数** 直销业证明了一件事，那就是人们购买的次数愈频繁，他们将来购买的可能性就愈大。追踪最近30天内购买顾客人数的百分比（也就是平均购买次数），可以得知新顾客的忠诚度有多高。然而，值得注意的是，取样时间会随产品种类有所不同。
- **推荐指数** 这是用来追踪由顾客或关系利益人向他人推荐品牌所得来的生意的百分比，较适用于高价位或服务性商品，因为可以询问新顾客他们选择这个品牌的原因。顾客向他人推荐你的商品，证明你做到了你向顾客立下的承诺。由于推荐是品牌拥护者的一个主要行为，推荐指数愈高，表示品牌拥护者人数愈多，同时也是关系建立策略奏效的一个最佳证明。
- **顾客占有率** 绝大部分的有利顾客会同时购买多种品牌，这个现象在包装产品上尤其明显。因此，品牌目标应该是增加这些顾客在这项产品种类上的购买量。由电子扫描器中获得的资料，对确认占有率的多寡十分有帮助。

一旦这些矩阵呈现负成长的现象，公司必须找出其中的原

因：公司在哪些方面传达出造成这个负面现象的讯息？要如何才能扭转劣势？如果呈现的是向上成长的趋势，公司也必须进行同样的分析，因为确定成长的原因，可以帮助公司充分利用或扩展某些品牌传播讯息。

整合营销检查法——过程控制

整合营销检查法是笔者为科罗拉多大学整合营销传播研究所研制的一种特殊的工具，学生凭借它可对实际制造品牌讯息的企业体系有更多的了解。在这些年的应用中，我们不断地修正、改善这个检查法的敏感度与特殊性。基本上，整合营销检查法是一种评估工具，但也可专为某一公司或组织设计通往全面整合目的地的蓝图。它提供了一个客观而完善的明细表，上面清楚列出需要修正的地方，帮助公司获取最大的整合利益。

基本上，
整合营销检查法是一种评估工具，
但也可专为某一公司或组织设计通往全面整合目的地的蓝图。

创造品牌资产就好比生产汽车。一辆汽车的产生，是结合了许多不同部门人员致力企划、开发、采买、生产钢板与零件所得到的成果，这是一个协调不同部门通力合作的过程所产生的结果。关系的建立也是如此。关系是由不同的团体参与企划、传送及接收各种讯息的过程的产物。公司与顾客及其他关系利益人关系的好坏，全看这个复杂的过程能够发挥多少效力来决定。要针对这个过程加以评估，需要一个精密的测量工具，在观念上与用来评估质量管理计划的多变数测试法相近。质量管理计划的主管发现："如果你一

次只测试一个元素，是不太可能找到真正的答案的。”整合营销检查法是一个质与量并重的评估法，它分析所有创造关系的做法，与这些做法背后的策略与流程。

企业使用营销检查法与传播检查法已有多年，萨奇广告公司更在90年代初期，自行研制了一套全方位传播检查法，引导它的顾客做更有效的传播投资。在确认企业现阶段营销传播过程整合的程度与加强整合必须做的努力上，整合营销检查法可说是史无前例的一项管理工具。

整合营销检查法重点所在

整合营销检查法虽然融合了传统传播检查法的元素，但它在重点上与传统的传播检查法是不同的，因为整合营销的基本精神是，所有营销与传播的元素都必须加以整合，朝大目标前进。

因此，整合营销检查法主要评估的项目如下：营销传播管理人员的核心能力、公司内部沟通的质与量、营销传播讯息的一致性及这些讯息是否依一致性策略来进行。以下说明整合营销检查法可以解答哪些难题。

- **目标的混淆**　某公司主管们在被问到公司的营销传播目标时，竟产生了九种不同的答案，在品牌营销传播目标上，则给了十种不同的答案。很明显，如果人们的工作目标相互冲突，讯息便不可能一致。想得知目标是否冲突，可在检查法中进行内容分析。
- **在讯息主题上缺乏共识**　一家标榜“天天低价”的连锁店，在这个标语的真正定义上，或这个标语是否应该与该店的价格策略相关上，竟没有任何的共识。在七种有关这个新策略的不同的解释中，没有一个解释是这家公

司多数主管的共同答案。

某一家消费产品公司的电视广告，百分之百采用了某一讯息主题，但只有 22%的其他类型广告采用了这个主题，另一个主题则被用于 80%的电视广告上，但只有 20%的促销宣传物用到这个主题。

- **对主要关系利益人是谁缺乏共识** 在一家健康医疗中心接受访查后，我们发现，病人及其家属的重要性的整体平均名次为第三，但资深管理人员却只将其列为第八；政治领袖的整体平均名次为第九，但公共事务与公关部门却将其列为第三。不过，笔者并不是在调查哪些特定部门传达哪些特定讯息给哪些特定关系利益人，我们只是想知道，这些关系利益人对公司的重要性有多高。
- **接收讯息的目标对象并非主要的关系利益人** 我们发现一家公司有 24%的印刷媒体讯息，并非以其优先考虑的关系利益人团体为目标对象，只有 1%的讯息是特别针对最重要的目标对象而设计的。
- **信息不足** 大部分的营销主管表示，他们平均只有一半的时间是在其他部门充分供应资料的情况下进行工作的。有些时候所需要的资料完全短缺，但又有些时候，资料就在手边，只不过这些主管没有察觉，或不知道如何取得这些资料。人们认为最难获取的信息包括销售结果、调查结果，以及为特定活动和计划所设计的促销及其他特殊营销计划。
- **未充分利用调查结果** 一家包装产品公司在营销传播上的花费约为 1.5 亿美元，有将近 4 成的主管表示，他们不知道公司是否做过任何市场调查；33%的主管表示，公司做过一些调查，但不知道这些调查是否被加以利用；15%的主管则表示，公司很少利用这些调查结果。

- **对年度计划一无所悉** 某家公司有60%的主管对部门预算的分配情形一无所知；有半数以上的主管，对每年传播计划的内容与上年度传播计划的内容有何不同并不清楚。
- **对评估工作不甚了解** 一家销售电脑零件给其他制造商的高科技公司，有35%的员工不知道公司如何评估本身的营销传播计划。而在那些表示知道公司进行过评估工作的员工当中，有一半以上的人不知道评估的内容为何，超过三分之一的人不清楚营销传播计划如何利用这些评估结果。
- **未充分利用电脑进行连线和建立消费者资料库** 一家拥有少量工业顾客的公司，并未搜集有关顾客购买行为的资料，其实，它有很多机会可以进行这项工作。

借助检查，可以为一个公司找出它隐藏在暗处的问题。例如，在对一家年营业额超过3亿美元的高科技产品制造商的检查中，我们得知这家公司正在为申请鲍德里奇大奖（Baldridge Award）而忙碌，同时，也正在为ISO 9 000的评估做准备。这家公司的确提高了其工作过程的质量与效能，而且据它的营销服务部指导表示，他们已尽了一切力量来整合他们的营销传播计划。然而，检查结果却显示，营销传播部门对公司资料库的内容所知无几，而且也很少加以利用，尽管这个公司的顾客人数没超过200位。

如何进行整合营销检查

要改善一个整合营销过程，需要充分了解这个过程如何发挥作用、为何会发生作用、何时和何地它会或者不会发生作

用。营销专家格雷戈里·沃森（Gregory Watson）在评估消费市场概况时表示："确认一个过程中有哪些特定的地方是提高公司表现的主因，和尝试去了解整个过程是否妥当是一样的。"整合营销检查法会详细检查整合过程中的每一个元素与结构。

一个完善的检查程序应该拥有的特性，除了客观之外，还必须有系统、公正、易懂。因此，整合营销检查法包括了以下五点：

- 对用于发展营销传播计划的内外沟通网进行分析。
- 营销与营销传播目标的认知与共识。
- 主要关系利益人的确认与优先顺序的排列。
- 公司顾客资料库的评估。
- 上一年度所有使用的讯息如广告、公关消息稿、包装、新闻稿录像带、室外广告牌、促销宣传物、直销邮件等内容分析。

由谁负责进行检查？

执行整合营销检查的人，需要对整合策略与方法有通盘的了解。为了正确执行检查的调查工作、测量反应和评估结果，检查小组不但要了解整合的哲学，还必须了解传统营销、营销传播、营销调查、信息系统、组织管理及管理层改组的原则。小组人员对整合愈熟悉，他们就愈能有效地进行调查、分析结果，从而向客户提供更有帮助的建议。

因此，和财务审查一样，整合营销检查应该由公司以外的团体来进行，除了评估公司整合的能力之外，还能确保检查的客观性。因为整合营销最大的障碍，在于自我意识与权力的斗争，公司内部自组的小组很难以客观的态度来执行检查的工作。聘请公司以外的团体进行检查的另一个好处是，这个团体

可以更全面地看问题。在《第五项修炼》一书中，汉诺弗保险公司（Hanover Insurance）总裁比尔·奥布赖恩（Bill O'Brien）举了一个例子，这个例子清楚地说明了这个透明不受限的立场的重要性。奥布赖恩表示，有一次他因工作之需，搬到一个以造纸工厂为重心的小镇，工厂排出的臭气薰天，他和家人几乎想立刻搬走。但是，两个礼拜之后，他们渐渐习惯了那种味道，甚至没有人再提起臭味的事。他指出，一家公司也可能发生同样的情形。"企业斗争是一个颠倒是非的东西，几乎每一家公司都会发出这种恶臭，但是，绝大部分人都认为这是理所当然的，因而无视它的存在。"

公司利用内部职员进行检查是可能的，同时还可节省许多花费，但是，这个做法通常只有在公司规模够大、有能力成立一个受过特殊训练的小组，且此小组成员与接受检查的单位没有任何私人关系的情况下，才能行得通。

谁必须接受检查？

这项检查法是以所有与公司营销传播工作有关的人为基础，而非只是抽取其中一些人做为审查的样本。由于每一个受访者在营销传播的过程中都扮演了某种角色，因此，每一个回答都是很重要的。每一个直接参与企划、决定与执行营销计划的人都是检查的对象。公司内部的检查对象包括高层管理（因为他们负责决定预算与计划）也就是营销与营销传播主管、品牌或产品经理、顾客服务部主管，及各部门经理。对服务业来说，提供服务的人，如零售店的售货员等，也必须包括在内。

在公司之外，除了顾客，与公司有长期持续往来的营销传播代理商的主管及主要销售商，也是检查的对象。其他可能受访的关系利益人还包括媒体代表、股票投资人、金融圈成员及政府代表等，根据他们对公司运作的重要性来决定是否要访查他

们。访查公司以外的关系利益人的原因，是为了了解他们对品牌与公司的看法，与对其他竞争品牌与公司的看法有何不同。

服务业可以借助安排不具名的购物者到店里购物，或打电话到顾客服务中心询问的方式，来进行顾客服务的检查。检查小组也必须进行接触点分析，找出经过设计的讯息以外的产品和服务讯息的主要传递来源。

从何处着手?

以类似记录营销和营销传播计划的方式和其他正式的记录方法，来记录公司的营销和其传播目标。分析这些资料的目的，是为了找出公司正式记载过的目标、策略及其目标对象。我们把这些资料看做是正式记录的原因，是因为这些资料描述了执行过程和该材料对目标的贡献方式，以评估其效力。

这些材料可以在向高层管理人员进行报告的会议中获得。这些材料为检查找出了详细的企业目标。会议的工作之一是选定一位检查执行长，作为检查小组与公司之间的联络者。接下来要决定的，是受访者名单与访查进行的时间。除了企划材料以外，检查执行长还必须提供公司营销与传播计划的概况，给检查小组参考。最后，所有的部门必须同意收集过去 12 个月内所有设计讯息的样本。

使用哪些方法?

整合检查法使用几种主要方法，并依受检查的商业种类与公司希望检查进行的深度，来决定是否使用其他不同的辅助方法。

1. **认知、态度与方法的评估问卷**　这一方法的目的，是为了评估下列项目：

- 企业远景与任务。公司向员工解释企业远景与任务的能力如何?
- 对企业营销与营销传播目标的认知。公司是否具有可以加以测量的营销传播目标?所有创造讯息的团体、部门和职能是否都参与了制定目标的过程?各团体、部门和职能对传播目标的认知与共识有多少?受访者认为他们在帮助公司达到这些目标上的责任为何?公司是否使用自主性企划,特别是在年度和短期计划上?在制定目标的过程中,SWOT 分析法所占的分量有多少?
- 对公司或品牌定位、主题和形象的认知。传达给主要关系利益人的主要讯息为何?公司传达出的品牌形象是否一致?
- 对不同营销传播工具优点的熟悉程度,及公司或品牌使用这些营销传播工具的情形。负责传播工作的员工与主管们,对每一种工具的认识有多少?各团体之间对各营销传播部门或职能所必须负担的责任的共识有多少?协调工作处理得如何?负责协调传播工作的人是谁?
- 对目标对象和关系利益人优先顺序的看法。哪些关系利益人是最重要的?哪些关系利益人应该是最重要的?公司与这些主要团体沟通的情形如何?
- 目标对象对讯息的看法。公司或品牌将其主要讯息传达给主要关系利益人的能力如何?
- 对公司内部使用营销传播资料库的看法。公司内部各部门之间市场调查结果与其他形式企划信息流通的情形如何?资料库查阅和使用的程度如何?
- 对接触点的看法。接触点由谁控制?他们发挥了什

么样的影响力？公司确认和利用其所有的品牌接触点的能力如何？哪些实际的结构与资源鼓励或压制了公司内部的沟通？

- 对品牌现阶段整合情形、整合营销传播的优缺点、营销传播在整合上遇到的障碍的看法。公司各团体之间，对各营销传播部门或职能应负的责任的共识有多少？协调工作处理得如何？负责协调的人是谁？营销传播跨职能的程度如何？
- 公司上下对内部传播工作的整合了解多少？态度如何？公司更进一步进行整合企划与执行的优缺点与障碍是什么？公司认为目前进行的营销传播活动的整合程度如何？代理商参与策略企划的程度如何？代理商之间沟通与分享点子的情形如何？双向沟通的程度如何？
- 对评估计划的了解。各团体之间对不同营销传播目标与工具的评估有多少共识？测量方法为何？效果如何？测量结果给谁过目？这些结果用于企划的程度如何？

一般来说，认知、态度与方法评估问卷有两种版本：完整版供熟悉营销传播计划的受访者使用，简明版则供高层管理者和参与部分营销传播企划与执行工作的人使用，如业务人员等。

2. **传播网访查** 这是一系列选择题，用来收集以下的资料：

- 谁与谁交谈？多久谈一次？谈什么？谁是企划与决策的主要推动者？谁对企划与决策产生影响？受访者参与营销传播企划（正式与非正式）的次数有多

少？他们阅读哪些资料来源？资料分享的情形与种类为何？

- 负责记录与处理顾客反应和对话的基层组织是哪一个？公司内部各部门之间沟通的方式为何？
- 公司有无内部沟通系统？营销部门最不想要的，就是愈来愈多的便条、报告和纸上作业。认知的需求量与所接收的讯息数目有直接的关系。真正有用的信息很有可能会随着纸上作业量的增加而逐渐减少。营销传播信息流通量有多少？流通的对象是谁？流通的方式又是什么？

3. **内容分析** 公司在12个月内所传送的一切讯息，都会被有系统地加以分析，以了解创意策略与执行方式是否一致，以及它们是否与营销传播目标一致；主要讯息是否符合主要接收讯息者的需要；公司或品牌的定位与形象的描述是否一致。检查小组可以利用内容分析来找出工作上分歧的地方。

   内容分析审查的元素包括讯息材料制作的目的、接收讯息者的主题、语气、品牌、企业形象与定位的提示、回应方式的使用（如主动和被动），以及企业任务与视野提示。然后，内容分析的结果会与访查的结果做比较，以找出公司策略整合的层次。这个方式可以显示出公司言行一致的程度。

4. **销售商、供应商与其他关系利益人的访查** 并不是所有的整合营销检查都会使用到这种方法。这项工具的目的在于分析公司与其供应商之间的关系、传播系统、调查结果与其他信息的流通程度、公司奖励办法、商业管理情形（如下订单、准时付款等），及供应商对公

司优点、任务与定位的看法。访查结果会与公司内部访查的结果相比较，借以找出公司与供应商对彼此之间关系在认知上的差距。

5. **安排不具名的购物者与来电话者** 这种方法是用来检查零售运作的情形。所有的商店顾客接触点都在分析的范围之内，目的在确认购买过程中，有哪些讯息被传达出来，包括商店外观、停车与其他进店的细节、进入店内之后的感觉，如招牌、员工、柜台等、逛店的情形、售货员外观（制服、姓名标牌)、区别售货员与顾客的难易度、售货员专业知识及对货品与商店政策的了解、售货员上前销售的情形（专业还是强迫购买)、为关系铺路的方式、试衣间、试用产品的地方与机会，包括退货、保证，及招牌与店员解释这些事项的方式等、商店政策海报、通讯录、传单等其他信息、顾客回应与反应的方法、是否有顾客意见卡、是否有不愉快的经验，如态度恶劣的售货员、排队时间过长，以及这些情形发生次数的多寡。

店内的来电话服务也在分析之列。电话接通之前的等候时间有多长？问题经过几次转接才得到解决？每次转接的等待时间有多长？最后一位处理问题者对货品与商店政策的专业知识如何？是否有建立关系的举动，如“有问题可以找我”？如何处理一时无法解决的问题？员工会再想办法、然后回电话吗？是否有不愉快的经验，如一直在等候店员接听电话等？这些情形发生的次数是否频繁？

6. **接触点的分析** 分析产品讯息与服务讯息，是检查小组最重要的工作之一，因为它可以充分掌握这些未经

设计的讯息。例如，一家商店或工厂的外观可以透露出许多公司的详情。为了要进一步解读这些讯息，研究小组必须详细列出一个关系利益人与公司接触的每一种方式，然后分析这些经验的传播效力。在接触点进行了哪些程序？传达出了哪些讯息？实际情形与讯息是否一致？它们是否符合策略？

研究小组必须对公司代表的工作方式进行访查，并列出一份完整的接触点清单，以了解这些互动的本质。清单的整理与分析，是受过整合分析训练的研究者一个非常重要的责任。

检查要如何进行？

在高层管理者向员工发出公司将进行检查、希望大家配合的通知之后，经过训练的访查员便开始到各单位去进行个别访查的工作。个别访查的时间约为 90 分钟，不过，实际执行的时间会比公司以外的关系利益人填写问卷的时间要短。至于是否要进行其他的研究项目，如产品销售商访问、安排购买者等，则视需要而定。这些公司以外的调查，有时需要通过公司高级主管以电话或文件通知的方式来安排。

收集公司最近 12 个月内使用过的营销传播讯息的样本，包括广告、公关消息稿、包装、产品使用说明等等，一旦工作完成，便可以马上进行内容分析。这些讯息必须标上使用的时间与目标对象。访查员在公司内进行访问的同时，也要开始着手接触点清单的记录。接触点通常是通过观察得知的，访问与内容分析资料的输入、整理和制表的工作，大约需要两三个星期的时间，视工作人员的速度而定。

资料整理完成之后，可以先向营销主管做一次简报，目的在了解资料收集、归纳和分析在方法上有无任何错误。当资料

确认无误之后，检查小组便可提出使公司营销力更具策略性与整合性的建议，然后将这些建议与主要的研究发现相结合，让这些建议更具说服力。

结论报告书必须写明公司传播过程的优缺点，并提出如何利用优点及解决问题的建议。检查小组可以再向营销主管做一次结论简报，或以较正式的形式，向公司管理高层及所有参与营销企划的人员提出简报。最后的报告书与说明会必须将重点放在建议上，而非结果本身。

整合营销检查的后续工作

检查工作完成后，必须把所得的结论与追踪研究主要评估项目的结果，如知名度与试用情形，做一个比较。检查的结果可以帮助公司更进一步了解传统调查方法所发现的问题的原因。检查完成后三到四个月左右，必须对检查所提出的建议加以复查，以了解公司采用这些建议之后的成效与障碍。

进行整合营销检查的好处

做过整合营销检查的公司，对这项检查所能带来的好处都很清楚，相较之下，进行检查花费的时间与金钱显得微不足道。我们在前文曾经提过，检查的主要目的，是要找出过程中的差距与障碍，以及对推广企业任务的潜在力量的忽略。整合营销检查有许多的好处：

- 它可以找出哪些部门出现主管持不同营销传播目标的现象，以及这些主管在哪些方面，例如品牌优缺点、目标对象、定位和竞争优势等重要问题上，有不同的了解。
- 它向营销主管提供一个对公司传播过程发表看法与意见

的渠道。

- 它可以确认公司内部与外部传播单位工作协调的程度。
- 它可以指出哪些单位或人员需要加强其营销传播工具的核心能力，以培养对每一项营销传播工具优缺点的基本认识与辨识能力。对每一项主要传播功能有基本的认识，是运用整合营销策略的一个基本条件。
- 通过参与检查，营销传播主管可以从一个较宽广的传播观点，来思考他们现在到底在做什么，以及他们为什么要做这些事。
- 进行检查不但让营销传播工作人员及公司以外的传播代理商意识到他们的工作十分重要，同时也让公司所有员工感受到公司管理层对整合营销概念的坚持与信念。
- 从客观的检查角度，点出经过设计的讯息的策略一致性。
- 检查提供了一个推翻主要营销与营销传播目标、重新调整方向与重新分配资源的基础。
- 检查的结果可以给高层管理者提供一个在营销与关系建立层面上，树立更有效率的领导方式的客观基础，同时还可使高层管理者了解，关系的建立与维护是一项跨职能的挑战与责任。

整合营销检查得出的结论明白地告诉我们，一家公司必须先有一个用于发展营销传播工作的整合过程，换句话说，就是一个可以促进各职能领域之间沟通情形的营销基层组织，如此才有可能从整合计划中获益。此外，管理这些领域的人员，必须对每一项主要的营销传播功能有基本的认识与尊重，这点是非常重要的。这项整合的专业知识与工作态度，是公司在关系管理上拥有多少核心能力的指标。

整合检查工作

整合营销检查是本书讨论的最后一个主题，但它却是发展整合营销或整合营销传播计划时的第一步。和所有的企划工作一样，它帮助我们在走向新方向之前，先认清我们目前所在的位置。这项检查所提供的信息，不仅是公司过去做过的事，更重要的是目前公司整体整合的程度。

更特别的是，它回答了有关公司重心的重要问题：这个企业是以关系为主还是交易为主？它重视其他关系利益人的程度是否和重视顾客一样？它是否使用了一个可以管理所有关系利益人的整合方法，或是仍然交由个别部门来处理？除此以外，检查工作所提供的意见，可以帮助企业对用来创造和管理各项关系的过程及支援或阻碍这些过程的基层组织，进行分析与定义。

最后，它还可显示公司的所有讯息在策略上一致的程度、管理关系利益人关系时运用了多少互动策略，以及企业任务在关系的建立上的力行程度。

整合营销不仅是关系建立的计划，它更是一个团队合作的成果。公司内部必须以跨职能的方式共同合作，以贯彻讯息背后的策略一致性，同时，公司与公司以外参与营销传播计划的代理商，如果也能以团队精神共同合作，整合营销便能发挥最大的效力。

如果企业真正地吸收各种信息，它便可以迈向整合的康庄大道。通过学习，企业可以累积各种宝贵的意见，知道如何有效地对创造、维护与加强关系利益人互动性的沟通方式进行管理，并以双向的努力再造品牌价值。